SOBRE A OBRA:

A experiência adquirida no decorrer de muitos anos de magistério, nos permitiu depreender as dificuldades encontradas por aqueles que se propõem iniciar-se no conhecimento da Ciência Administrativa. Isto advém, no nosso entender, do fato de que além de não terem o embasamento teórico mínimo necessário, o que é natural, não encontrarem nas obras voltadas para este campo do conhecimento universal uma linguagem acessível, que facilite o aprendizado e desperte o interesse pela leitura técnica, tão indispensável ao aperfeiçoamento profissional.

Esta obra tem por escopo proporcionar uma visão ampla dos conceitos, formulações e técnicas administrativas, dentro de um enfoque prático e objetivo, adotando para tanto uma linguagem simples e clara, com intuito de atender aos anseios daqueles que buscam inteirar-se gradativamente da evolução do Pensamento Administrativo.

APLICAÇÃO DA OBRA:

Indicada para a disciplina de "INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO", ministrada nos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia e afins.

Destina-se também aos administradores, especialmente aos profissionais dedicados ao mister de gerenciar.

1. OS PRECURSORES DA ADMINISTRAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Em outros tempos, dentro do âmbito empresarial, era muito comum ouvir afirmativas, tais como: "... meu filho dará continuidade à nossa empresa. Tem o mesmo talento para os negócios..." Era assim que se entendia ser o possível futuro "administrador" dos negócios da família. O "tino administrativo" resumia-se em aproveitar a experiência dos mais antigos na área, ser um pouco mais audacioso nas transações comerciais e aceitar em muitas vezes, o acaso no acerto da "decisão" adotada.

Porém, os tempos mudaram e para traz ficou a falsa impressão de que era bastante simples a tarefa administrativa, pois com o advento das inovações tecnológicas e com o próprio desenvolvimento intelectual do ser humano, evidenciou-se que seria necessário muito mais do que a simples capacidade intuitiva de percepção das oportunidades e arrojo, para o exercício das funções de administrador.

Hoje, mais do que nunca estamos conscientizados de que o conhecimento e a aplicação correta dos princípios e das técnicas até agora formuladas, se constituem nas verdadeiras bases para um desempenho eficaz e eficiente no exercício da tarefa administrativa.

1.2. CONTRIBUIÇÕES ÀS TEORIAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

As origens das teorias administrativas remontam a um passado muito distante. As primeiras contribuições, como não poderia deixar de ser, adviram de praticantes e não de teóricos.

Destacam-se, desde o início da civilização, contribuições que embora esparsas, marcaram significativamente o desenvolvimento dessas teorias, apesar de que a prática administrativa, bem como a coordenação entre os estudos de praticantes e teóricos, sejam uma característica de tempos mais recentes.

Os benefícios de se delegar autoridade, assim como da conveniência de se ter uma boa organização, são ideologias que podemos encontrar em citações bíblicas, papiros egípcios que remontam a 1300 a.C., bem como em registros similares da Antiga China, Grécia, Roma. Enfim, já no estudo da Antigüidade nos apercebemos da importância dada à organização e administração dos negócios públicos e privados.

Já na história contemporânea, os primeiros escritos dedicados à Administração nos deixam ver o ano de 1776 como o marco de revolução no campo das técnicas voltadas à Administração como Ciência e não mais como algo que surge empiricamente. Á partir de então, iniciou-se uma conscientização de que a Administração era essencial a toda atividade de cooperação organizada, bem como a todos os seus níveis.

l .2.1. Cronologia das origens do pensamento administrativo

Segundo Lodi[1], a cronologia histórica das origens do pensamento administrativo inicia-se em 1776, conforme passamos a relatar:

ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
776	Adam Smith	- Aplicação do Princípio da Especialização aos Operários; - Controle; - Remuneração.

800	James Watt Mathew Boulton	- Padronização de Procedimentos Operativos; - Especificações; - Métodos de Trabalho ; - Planejamento; - Incentivos de Remuneração ; - Tempo Standard; - Festas de Natal para Empregados; - Bonificações de Natal; - Seguro de Vida em Grupo para Operários; - Uso da Auditoria.
810	Robert Owen	- Necessidade de Práticas Administração de Pessoal; - Treinamento de Operários; - Grupos de casas operárias, higiênica-mente construídas.
820	James Mill	- Análise dos Movimentos Humanos.
832	Charles Babbage	- Ênfase no Método Científico; - Especialização ; - Divisão de Trabalho ; - Estudo de Tempos e Movimentos; - Contabilidade de Custos; - Efeito das diversas cores sobre a fadiga e eficiência do operário.
835	Marshall, Laughin e outros	- Reconhecimento e discussão da importância das Funções Administrativas.
850	Mill e outros	- Amplitude de Controle ; - Unidade de Comando ; - Controle de Mão-de-Obra e dos Materiais; - Especialização c Divisão do Trabalho; - Incentivos Salariais.
855	Henry Poor	- Princípios de Organização, Comunicação e Informação Aplicados às Ferrovias.
856	Daniel McCallum	- Uso do Organograma para mostrar a Estrutura Administrativa ; - Administração Sistemática da Ferrovia.

871	W. S. Jevons	- Estudo de Movimentos; - Estudo do efeito de diferentes ferramentas usadas pelo operário; - Estudo da Fadiga.
866	Henry Metcalfe Henry Towne	- A Arte e a Ciência da Administração; - Filosofia Administrativa; - A Ciência da Administração.
891	Frederick Halsey	- Plano de Prêmios no Pagamento de Salários.
900	Fredrick W. Taylor	- Administração Científica.

1. Lodi, João Bosco - *"História da Administração"* - São Paulo - Pioneira, 1978-págs. 26 e 27.

1.2.2. As Contribuições

1.2.2.1. *Frederíck Wislow Taylor*

Frederick Wislow Taylor nasceu a 20 de março de 1856, em Filadélfia, Estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos. Filho de advogado, estuda para seguir a mesma profissão do pai, porém uma deficiência visual, causada por excesso de leitura à luz de querosene, obriga-o a abandonar essa carreira.

Embora de família abastada, em 1874, com 18 anos, emprega-se como aprendiz de torneiro e maquinista numa fábrica de bombas hidráulicas. Após alguns anos, ingressa na Midvale Steel Co., tendo uma rápida ascensão em seis anos de carreira, chegando até o posto de engenheiro-chefe das oficinas.

Destaca-se já neste período, uma profunda preocupação em racionalizar o desempenho dos funcionários, objetivando sempre a melhor maneira de se executar um determinado trabalho. Para tanto, dedica-se a diversos estudos, entre os quais destacam-se:

O estudo de tempos, que tinha por objetivo determinar o tempo-padrão para cada operação do processo produtivo, além de determinar requisitos físicos para o operário-padrão;

Sistema de incentivo à produção por peça, que tinha por objetivo estimular o funcionário, premiando-o com um aumento em seus ganhos, após um limite de peças produzidas.

Em 1890, Taylor aceita o cargo de Diretor-Geral da Manufactures Investiment Co., indústria de papel, de onde sai em 1893. A partir de então, presta assessoria à várias empresas como consultor em matéria de administração.

Em 1896, a Bethlehem Steel Works contrata-o com exclusividade. Nessa empresa, juntamente com J. Manuel White completa o invento de ferramentas para cortar metais a grande velocidade (o chamado processo Taylor-White). Entretanto, em conseqüência de atritos com o pessoal da Bethlehem, inclusive com os chefes, desliga-se dessa empresa voltando ao ramo de consultoria.

Em 1906, torna-se presidente da "American Society of Mechanical Engineers". Sendo um homem de posses (registrou aproximadamente 50 patentes de invenção), dedica-se a propagar gratuitamente suas idéias.

Em 1911, publica sua obra mais famosa, "Princípios de Administração Científica", a qual tinha por objetivos:

— indicar por meio de uma série de exemplos, a enorme perda que as empresas sofriam em função da ineficiência dos seus empregados;

— tentar convencer o leigo de que a solução para a ineficiência está antes na administração, que na busca do homem excepcional ou extraordinário;

— provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidas, tal qual uma instituição;

— demonstrar que os princípios fundamentais da administração científica, são aplicáveis a todas as atividades humanas, desde os nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes empresas, bem como salientar que a aplicação correta destes princípios facilitaria sobremaneira a obtenção de resultados satisfatórios.

Em síntese a Administração Científica para Taylor, segundo Lodi[2]: "Consistia em assegurar a máxima prosperidade para o empregador junto à máxima prosperidade para o empregado. Máxima prosperidade significava para o empregador lucros a curto e longo prazos e para o empregado remuneração gradualmente maior e pleno desenvolvimento de suas capacidades". Essa correlação mútua só poderia pressupor ausência de conflitos entre a administração e o funcionalismo.

Baseado neste pensamento, Taylor desenvolveu os quatro grandes princípios básicos da Administração Científica, os quais foram sintetizados por Lodi[3]:

1. *Desenvolvimento de uma Ciência de Trabalho.*

Uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia típico de trabalho, de modo que:

a) os chefes não possam se queixar da incapacidade de seus operários;

b) estes saibam exatamente o que espera que eles façam.

É evidente no pensamento de Taylor, a importância dada ao conceito *especialização* e de eliminação de todos os elementos estranhos a fim de que a atenção esteja concentrada na tarefa essencial. Nota-se claramente esta importância, quando Taylor salienta que a tarefa de *supervisão,* por exemplo, deveria ser subdividida entre diversos supervisores especializados, cabendo a cada um deles:

— desenvolver para cada elemento do trabalho individual do operário, conhecimento que substitua os antigos métodos empíricos;

— selecionar cientificamente, depois treinar e aperfeiçoar o empregado.

2. *Seleção e Desenvolvimento Científico do Empregado.*

Para atingir o nível de remuneração prevista, o estudo de tempo determina que o operário "First-class-man" precisa preencher certos requisitos pela seleção.

3. *Combinação da Ciência do Trabalho com a Seleção do Pessoal.*

Taylor observou que os operários estão dispostos a aprender a fazer um bom trabalho, mas que os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos.

4. *Cooperação entre Administração e Empregados.*

Somente uma constante e íntima cooperação, possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho, que permitirá a fixação de níveis de produção e de incentivos financeiros.

Observa-se, com base nestes princípios, que para Taylor a Administração Científica se constituía em uma combinação global, podendo assim ser resumida:

— ciência em lugar de empirismo;

— harmonia em vez de discórdia;

— cooperação e não individualismo;

— rendimento máximo ao contrário de produção reduzida;

— desenvolvimento de cada homem no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade;

— cooperar, cordialmente, com os empregados para articular todo trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida;

— manter divisão eqüitativa do trabalho e da responsabilidade.

Embora com todas suas suposições, falsas premissas e até mesmo exageradas simplificações, a obra de Taylor, mesmo assim deixou uma base, da qual nasceu o Estudo de Tempos e Movimentos, a Engenharia Industrial, a Organização e Métodos e em boa parte, a Administração de Pessoal.

2. e 3. Lodi, João Bosco - op. cit., pág. 31.

1.2.2.2. *HenriFayol*

Henri Fayol nasceu em Constantinopla, atualmente Istambul, a 29 de julho de 1841. Aos 19 anos formou-se pela Escola de Minas de Saint Etienne. Toda sua vida profissional desenvolveu-se dentro de uma indústria de mineração - Cia. Commentry - Fourchambault & Decaze-ville — inicialmente como estagiário e posteriormente galgando postos a nível de Diretoria: Diretor das Minas (1847) e Diretor Geral (1888), afastando-se da direção em 1918.

Fayol desenvolveu suas atividades com base em princípios e técnicas, que por ele formuladas, originaram um conjunto de "princípios de administração", que poderiam ser úteis para toda situação administrativa, independente do tipo ou ramo da empresa.

Para Fayol, as atividades empresariais podiam ser divididas em seis grupos, a saber:

1. Operações técnicas (produção, fabricação, transformação);

2. Operações comerciais (compras, vendas, trocas). Saber comprar e vender é tão importante como saber fabricar bem;

3. Operações financeiras (procura e gerência de capitais). Nada se faz sem a intervenção do capital. Nenhuma reforma, nenhuma melhoria é possível sem disponibilidade ou sem crédito. Constitui condição essencial de êxito ter constantemente à vista a situação financeira da empresa;

4. Operações de segurança (proteção dos bens e de pessoas contra o roubo, o incêndio, a inundação; evitar as greves, os atentados e, em geral todos os obstáculos de ordem social, que possam comprometer o progresso e até a vida da empresa);

5. Operações de contabilidade (inventário, balanço, preço de custo, estatística). Constituem o órgão de visão das empresas. Devem revelar a qualquer momento a posição e o rumo do negócio e dar informações;

6. Operações administrativas (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Para Fayol, o administrador devia possuir predicados mentais, físicos, morais, além de uma educação geral (conhecimento de assuntos não ligados especificamente à função desempenhada), conhecimento especializado (peculiar à função desempenhada) e experiência (conhecimentos a partir do desempenho da função). Afirmava ainda, que a escolha de um chefe, quando realizada entre pessoas de igual nível técnico, deveria recair sobre aquele cuja conduta, autoridade, ordem, organização e outras características que compõem a capacidade administrativa, evidenciavam-se sobre os demais.

A fim de delinear a capacidade administrativa, enumerou vários princípios de administração destilados de sua experiência profissional e sumarizados como segue:

l. *Divisão do Trabalho.*

Ganha mais habilidade, mais segurança e precisão e portanto, maior rendimento, o trabalhador que realiza todos os dias a mesma tarefa e o chefe que se ocupa permanentemente dos mesmos negócios.

A divisão do trabalho determina a redução dos objetivos sobre os quais se concentram a atenção e o esforço. Conduz à especialização das funções e à separação dos poderes. Não há quem negue as vantagens da divisão do trabalho, mas não se deve adotá-la em exagero, pois a experiência ensina que em tais casos, a produção é prejudicada em qualidade e quantidade, pelo excesso de operações divididas por grande número de empregados.

2. *Autoridade e Responsabilidade.*

"Autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer (Henri Fayol — Administração Industrial e Geral — pág. 35)."

Num chefe, distinguem-se a autoridade estatutária e a pessoal. A primeira é inerente à

própria função; a segunda deriva da inteligência, do saber, da experiência, do valor moral, etc. Ambas se completam. Num bom chefe, além da autoridade estatutária é indispensável a autoridade pessoal.

Não é admissível autoridade sem responsabilidade. Onde quer que haja autoridade, deve haver responsabilidade. A responsabilidade, quando exercida e defendida sem temores nem subterfúgios, desperta o respeito e firma a confiança dos subordinados em seus chefes.

3. *Disciplina.*

"A disciplina consiste essencialmente na obediência, assiduidade, atividade e nos sinais exteriores de respeito, realizados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes".

Ordinariamente, a disciplina desaparece onde a chefia não é inteligente e compreensiva.

É geralmente aceito o princípio de que a indisciplina constitui o indício da incapacidade dos chefes.

As causas mais comuns da indisciplina safo: remuneração pouco satisfatória, penalidades injustas, mau exemplo dos chefes, atribuições e convenções confusas.

Para se manter a disciplina numa empresa, o meio mais eficaz consiste em colocar bons chefes em todos os planos, convenções e atribuições o mais claramente estabelecidas, penalidades aplicadas com justiça e salários justos.

4. *Unidade de Comando.*

"Para a execução de qualquer ato, o agente deve receber ordens de um único chefe."

A violação deste princípio acarreta se'rios danos â autoridade, à disciplina, à ordem e à própria estabilidade da empresa.

Não há empresa que possa funcionar normalmente, com o duplo comando.

Sem embargo dessa circunstância, é ele muito freqüente, muito comum em todos tipos de empresas - pequenas e grandes. A forma mais comum é representada por dois sócios, com as mesmas atribuições e idênticos poderes.

A empresa jamais se adapta à dualidade de comando. Esta, sempre produz maus resultados.

Um outro tipo muito comum dessa doença que ataca inúmeras empresas, é o chefe, que para ganhar tempo ou ter certeza de que será bem compreendido, vai diretamente ao empregado ou operário, passando por cima de seu chefe imediato.

Uma defeituosa delimitação de funções e de serviços faz com que um chefe, involuntariamente, invada o setor do outro chefe, o que origina outra espécie de dualidade de comando.

Os administradores, em todos os níveis, devem zelar para que o mal do duplo comando nâ~o se instale nos setores a seu cargo, pois é ele a fonte de graves conflitos e de sérias perturbações na marcha da produção.

5. *Unidade de Direção.*

"Um só chefe e um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo".

Nâo basta ter um chefe, é preciso que haja um só plano.

Se para alcançar um mesmo objetivo, forem elaborados diversos planos, a confusão será geral dentro da empresa, embora o chefe seja o mesmo.

6. *Subordinação do Interesse Particular ao Geral.*

"Este princípio nos lembra que numa empresa, o interesse de um agente ou de um grupo

de agentes, não deve prevalecer contra o interesse dessa mesma empresa; assim como o interesse da família deve estar acima do interesse de um dos seus membros, o interesse do Estado deve sobrepor-se ao de um cidadão ou de um grupo de cidadãos".

Múltiplas causas impedem que os interesses dos indivíduos se harmonizem, completamente, dentro e fora da empresa. Continua acesa, a luta entre o interesse particular e o interesse coletivo.

No entender de Fayol, são os seguintes os meios de realizar esse equilíbrio ou conciliação:

- firmeza e bom exemplo dos chefes;
- convênios tão eqüitativos quanto possíveis; — vigilância atenta.

7. *Remuneração do Pessoal.*

É a contra-prestação devida e paga pelo patrão ao operário. Deve ser eqüitativa e tanto quanto possível, satisfazer simultaneamente aos operários e à empresa.

8. *Centralização.*

A centralização não pode ser considerada, um sistema de administração nem bom nem mau. Pode ser usada ou repelida, à vontade dos administradores ou das circunstâncias.

O problema da centralização ou da descentralização - diz Fayol — é uma simples questão de medida. Depende do tamanho da empresa ou das qualidades do chefe.

Nas pequenas empresas, onde é possível aos chefes darem diretamente as ordens aos subordinados, não há nenhum inconveniente na implantação da centralização absoluta.

Nas grandes empresas, em que diversos chefes servem de intermediários entre a direção e os operários, o grau de centralização varia segundo a capacidade, a experiência e a inteligência do administrador e dos chefes. O grau de iniciativa que se deve conceder aos chefes intermediários se determina pelo valor e pelas aptidões deles mesmos.

"Encontrar a medida que dê o melhor rendimento total, tal *é o* problema da centralização e da descentralização; tudo que aumenta a importância dos subordinados abrange o terreno da descentralização; tudo que diminui a importância dessas funções pertence à centralização" (Fayol — obra já citada - pág. 51).

9. *Hierarquia.*

"Constitui a hierarquia a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores". As comunicações que procedem do administrador e passam por todos os graus da hierarquia, percorrem um caminho que se chama *via hierárquica.*

Em sentido inverso, quando partem de autoridades inferiores, as comunicações seguem o mesmo caminho.

Tal caminho, é uma imposição da unidade de comando e da necessidade de uma transmissão segura.

Todavia, quando o bom resultado de uma operação depende da rapidez de como ela é executada, há que se descobrir uma forma de conciliar a via hierárquica com a rapidez desejada.

Suponhamos que os serviços das seções C e Q de uma fábrica necessitem de um imediato relacionamento. Os chefes dessas seções acertam, rapidamente, as bases desse relacionamento e a hierarquia fica preservada se ambos comunicarem, incontinenti, a seus chefes imediatos, o que realizaram ou acertaram com os chefes de todos os graus da escala hierárquica.

Não se deve violar a via hierárquica sem fundadas razões para tanto. Erra, porém, o chefe que, diante de uma situação imprevista, não toma a iniciativa de fazer o que deve para o bem geral da empresa.

10. *Ordem.*

Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar — essa a conhecida fórmula da ordem material.

Em consonância com essa fórmula, a ordem material só existe onde haja um lugar para cada objeto e onde todo objeto esteja no lugar que lhe foi reservado.

É imprescindível, ainda, que o lugar tenha sido bem escolhido. E o lugar só é bem escolhido quando facilita todas as operações.

A observância desses requisitos evita perdas de materiais e de tempo.

Passemos à ordem social, cuja fórmula é: "um lugar para cada pessoa, e cada pessoa em seu devido lugar".

É necessário, ainda, que o lugar convenha ao agente e que o agente convenha ao lugar.

Concebendo-se, assim, a ordem social na empresa, presume-se que estejam resolvidas as questões de organização e recrutamento.

Quando a ordem social não é preservada, rompe-se o equilíbrio que deve existir entre as necessidades e os recursos da empresa. A ignorância, a ambição, o filhotismo, são grandes inimigos da ordem social na empresa, porque criam mais lugares do que o necessário ou permitem a entrega de postos de chefia a indivíduos incapazes e sem aptidões para o lugar.

11. *Eqüidade.*

"Para que o pessoal seja estimulado a empregar, no exercício de suas funções, toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; a eqüidade resulta da combinação da benevolência com a justiça."

Agir com eqüidade não exclui a energia nem o rigor. Para que o sentimento da eqüidade norteie as relações de um chefe com os seus subalternos, deve ele por em jogo as mais altas qualidades de que é dotado.

12. *Estabilidade do Pessoal.*

Caminha mal a empresa que permite constantes mudanças de seu pessoal, de um para outro lugar de funções diferentes.

Um agente não chega a prestar um serviço razoável e útil se é removido mal acaba o aprendizado de sua função.

E se essa é a norma da empresa, uma função nunca se executa satisfatoriamente.

"Em geral, o pessoal dirigente das empresas prósperas é estável; o das empresas infelizes é instável".

A doença, a morte, a velhice e outros fatos, determinam mudanças nos quadros de uma empresa; como os demais princípios não é algo rígido, imutável. E uma questão de medida a ser fixada pelas circunstâncias e pelas necessidades da empresa.

13. *Iniciativa.*

Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é, também, um dos mais fortes estimulantes da atividade humana. A iniciativa consiste nessa possibilidade de conceber um plano e executá-lo.

Em todos os níveis da hierarquia da empresa, o zelo e a atividade dos agentes crescem com a iniciativa.

O chefe deve ter muito tato para conservar a iniciativa de todo agente, dentro dos limites da autoridade e disciplina.

Quando a harmonia reina nos quadros do pessoal de uma empresa, dificilmente, deixa

ela de ter êxito.

14. *A União do Pessoal,*

Muitos chefes da empresa nato se detêm, por alguns momentos, para meditar sobre a sabedoria que encena o velho provérbio: "A união faz a força".

E, para que a união do pessoal se concretize, é indispensável a unidade de comando. Dessa forma, não teremos as conseqüências já estudadas da dualidade de comando.

Dois perigos devem ser evitados: a divisão do pessoal e o abuso das comunicações escritas.

O primeiro, é a estúpida aplicação, na empresa, do lema: "dividir para reinar".

Quem assim procede, revela insuficiente capacidade administrativa e um egoísmo altamente prejudicial à empresa, eis que sacrifica o interesse geral pelo interesse individual.

O segundo perigo consiste no abuso das comunicações escritas.

Sempre que possível, as relações dentro da empresa devem ser verbais.

Inúmeros mal-entendidos e velhas animosidades se originam das frias comunicações por escrito.

Esse abuso, ainda, provoca aumento de trabalho e demoras nocivas ao andamento da empresa.

Além destes 14 princípios, posto em destaque por Fayol, podemos citar mais três.

Não pretendemos absolutamente completar a lista, mas acrescentar alguns que nos parecem muito importantes.

15. *Gratidão.*

Toma duas formas: precisão no que concerne ao trabalho a ser executado e pontualidade quanto aos homens.

Precisão: As velhas rotinas, outrora, contentavam-se com simples aproximações. A organização científica do trabalho hoje se evidencia na *precisão,* a qual é a mãe da concisão. Lord Kelvin[4] costumava dizer que, se sabemos alguma coisa a respeito de determinado assunto, se podemos medi-lo e exprimi-lo por um número, concluiremos que temos bons conhecimentos, caso contrário, força-nos reconhecer que nossos conhecimentos a respeito são pobres e pouco satisfatórios.

Pontualidade: Cada um deve chegar ao lugar de trabalho na hora certa e abandoná-lo, também, à hora certa.

Pierpont Morgan, famoso milionário americano, costumava dizer que fizera fortuna porque, sempre chegava à empresa dez minutos antes da hora.

16. *Economia.*

Deve-se evitar instalações, despesas, trabalhos, até conversas inúteis (falar é prata, calar é ouro), dispensáveis.

Erra, porém, aquele que, por economia, sacrifica a qualidade do produto e diminui o rendimento do trabalho.

17. *Vigilância.*

É um dos mais importantes princípios da dinâmica administrativa. O chefe deve estar, sempre, atento à marcha do trabalho, controlar e estimular seus subordinados, uma vez que é mais importante prevenir que remediar.

Nos últimos anos de vida, Fayol dedicou-se a difundir suas idéias. Sendo até criada uma Escola de Administração e muitos cursos para propagarem a mensagem desse pensador aos

diversos níveis do setor privado e do setor público. No Brasil, em virtude da forte influência da cultura francesa no início do século, várias entidades (Senai, Idort, etc.) sofreram influência do Fayolismo e conservam até hoje algumas reminiscências.

4. Lord Kelvin - Chevalier - *"Organization"* - 3? Edição, 1953 -pág. 78 do 19 Volume.

1.2.2.3. *HenryFord*

Henry Ford, nasceu a 30 de julho de 1863, na fazenda de propriedade de seu pai, próxima a cidade de Dearborn, Estado de Michigan.

Jovem ainda, Ford demonstrou uma forte inclinação pela mecânica. Desde os 12 anos de idade, passava a maior parte de seu tempo, numa pequena oficina por ele instalada na propriedade paterna, onde reparava as máquinas da fazenda e dos vizinhos. Mais tarde, aos 16 anos, transfere-se para Detroit, tornando-se aprendiz de maquinista nas oficinas de "James F. Flawer and Brothers" e na fábrica da "Detroit Dry Dok Company".

Nesta época freqüentou uma escola profissionalizante. Completado o aprendizado, tornou-se representante local da Westinghouse Engine Company, trabalhando como técnico de montagem e reparação de locomóveis.

Após alguns anos, retorna a Dearborn, onde casa-se com Clara Bryant. A senhora Ford, filha de Melvin Bryant, agricultor do município de Whyne, faleceu em setembro de 1950, aos 84 anos. Tiveram um filho, Edsel B. Ford, nascido a 6 de novembro de 1893.

Nesta localidade, Ford montou uma serraria. Vendia madeira e consertava máquinas agrícolas. Neste ínterim, tenta construir um trator a vapor, não sendo feliz no seu intento, em razão de não ter conseguido obter um motor com a potência que necessitava. Retorna a Detroit em 1891, empregando-se como engenheiro na Edison Iluminating Company.

A carreira de Ford como construtor, inicia-se no inverno de 1893, quando seu interesse por motores de combustão interna o leva a construir um automóvel de dois cilindros e 4 HP., aparentando uma charrete e pesando aproximadamente 225 kg. Percorreu cerca de l .500 km com este veículo, vendendo-o por 200 dólares.

A respeito de seu automóvel, Ford nos narra: "Meu calhambeque de gasolina foi o primeiro e por muito tempo o único automóvel de Detroit. Era visto como uma peste graças ao barulho que fazia, e ao espanto que causava aos animais."

Em agosto de 1899, deixou a "Edison Iluminating Company", organizando em sociedade a "Detroit Automobile Company" para fabricar o carro Ford. Possuindo um sexto das ações, Ford era engenheiro-chefe.

Passado algum tempo desfaz a sociedade, fundando a 16 de junho de 1903 a "Ford Motor Company", com capital inicial de 150 mil dólares. O primeiro automóvel produzido foi vendido a 23 de julho deste mesmo ano. Ford possuía 25 e 1/2 por cento das ações da nova organização. Em 1906, torna-se presidente e posteriormente único proprietário ao adquirir as ações de toda a minoria de acionistas.

Ford fabricou e vendeu vários modelos de automóvel. Desejava, porém, um carro útil, de baixo preço e que fosse produzido em grande quantidade. Surgem, então, vários modelos e, a partir de 1909, o modelo "T" é fabricado com exclusividade.

O principal mérito de Ford foi criar a Unha de montagem na fabricação de automóveis.

O Fordismo caracterizou-se pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, e fundamentou-se principalmente nos princípios da eficiência, produtividade, intensificação e economicidade.

Ford foi o primeiro industrial que anteviu na organização do trabalho a resolução da chamada questão social.

A política de Ford alicerçou-se na produção em massa, em série e em cadeia contínua, no pagamento de altos salários e na fixação de preços mínimos para os bens produzidos. Isso tudo fundamentado na elevação da produtividade do operário, aumento da intensidade da produção e economia máxima de material e do tempo de fabricação.

A característica do Fordismo, denota a própria personalidade de seu precursor. Esta evidência, acentua-se em suas obras, escritas em colaboração com Samuel Crowther, das quais destacam-se "Minha Vida e Minha Obra" (1922) e "Hoje e Amanhã" (1926). Vejamos alguns

excertos desses livros:

— "Eu tomei a firme resolução de nunca entrar em sociedade onde o dinheiro tivesse primazia sobre o trabalho, ou onde preponderassem banqueiros e financeiros. Resolvi mais, caso não encontrasse recursos para um negócio suscetível de ser conduzido com esta mira do bem geral, renunciar de vez aos negócios."

- "Torna-se claro, portanto, que confundir indústria com argentarismo é fazer uma coisa de duas, unindo elementos que naturalmente se opõem. Uma indústria não serve simultaneamente ao público e ao argentarismo. De fato, o argentarismo sempre viveu mais de especulação ou negócios duvidosos do que de serviço industrial. Há sinais, todavia, de que tal coisa está se corrigindo."

— "O compromisso que o fabricante contrai com o freguês não termina com o ato da compra, esse ato apenas inicia suas mútuas relações. No caso de venda de um automóvel, esse ato serve de apresentação. Se o carro não presta, seria melhor que jamais se tivesse realizado aquela venda, porque o pior dos reclames é um freguês mal satisfeito."

— "Um dia de trabalho é algo mais do que comparecer ao serviço durante certo número de horas. É fazer algo que lhe valha o salário vencido. E quando não há esse equilíbrio, quando o operário dá mais do que ganha, ou ganhe mais do que dá, não tarda a manifestar-se uma perturbação."

— "O salário tem algo de sagrado — representa lares, famílias e destinos. Devemos, portanto, encará-lo muito a sério.

Nas folhas de pagamento o salário não passa de cifras; mas na vida, ele é o carvão, o pão, o berço das crianças, a escola — conforto doméstico e contentamento. Mas não é menos sagrada a missão do capital empregado em prover os meios de fazer o trabalho produtivo. Se privássemos deles a indústria, ninguém se beneficiaria."

— "Os lucros se subordinam a três aplicações: à empresa, para conservá-la progressiva, estável e vigorosa"; aos operários, de cuja cooperação eles surgiram; e finalmente à coletividade. Uma empresa próspera beneficia aos três sócios: diretor, produtor e comprador. O industrial ao ver que seu lucro e' excessivo, deve ser o primeiro a reduzir os seus preços. Infelizmente, não é o que se dá".

Como já citamos anteriormente a base do Fordismo fundamentou-se sobre alguns princípios. Assim, para melhor entendimento da sua doutrina, passaremos a enunciá-los:

I -PRINCIPIO DA EFICIÊNCIA

Segundo Ford[5], os princípios da eficiência do organismo que criou, são:

1. *Não temer o futuro, nem idolatrar o passado.*

O homem que teme o futuro, que se arreceia do insucesso, limita sua atividade. O insucesso é apenas uma oportunidade para começar de novo com mais inteligência. Não há vergonha alguma num insucesso honesto; há vergonha em temer o insucesso. Quanto ao passado, ele nos serve para fornecer indicações para os progressos do futuro.

2. *Despreocupar-se da competição.*

Quem faz melhor que o outro deve ser o único a fazer. É crime atravessar os negócios do vizinho; é um crime porque é aproveitar-se em benefício próprio da situação conquistada pelo seu semelhante; é dominar pela força, em vez de imperar pela inteligência.

3. *Sobrepor o interesse da produção ao interesse do produtor.*

Sem lucros, está claro, não se desenvolve uma empresa; nada há de mau no fato de ganhar dinheiro e uma empresa bem conduzida não pode deixar de dar lucros; mas os lucros só devem vir e vêm, necessariamente, como a recompensa de boa produção. O lucro não pode ser o

ponto de partida, mas deve ser o resultado dos serviços prestados.

4. *Não reduzir a indústria à arte de vender caro o que se fabrica barato.*

A indústria consiste em obter matéria-prima por preços razoáveis, transformá-la com menor despesa possível em artigos vendáveis e entregar estes artigos ao consumidor. O jogo, a especulação, a fraude só podem entravar a marcha das operações.

5. Ford, Henry - *"My Life and Work"* - Nova Iorque, págs. 77 e 90. 28

II -PRINCÍPIO DA PRODUTIVIDADE

• Consistia em se aumentar sucessivamente a capacidade de produção de cada operário. É claro que, se ao mesmo tempo, consegue o trabalhador produzir mais, num espaço menor de tempo e recebendo maior salário, conseqüentemente seriam beneficiados o próprio operário e o consumidor.

III -PRINCIPIO DA INTENSIFICAÇÃO

Visava reduzir o ciclo da produção. Este princípio estava estritamente relacionado com o "capital".

O capital fixo ou imobilizado é aplicado em imóveis, instalações, equipamentos, etc. O capital de giro ou circulante, destina-se às operações de transformação, está continuamente perfazendo um ciclo. É com

0 capital de giro que se pagam as compras de itens necessários à produção e salários.

Vendido o produto fabricado pela empresa, o capital de giro é recuperado com certa margem de lucro, voltando a perfazer o seu ciclo. Portanto, há relação entre o capital de giro e o tempo gasto na fabricação dos produtos. Reduzir o tempo dos processos de fabricação dos produtos implica tomar mais rápido o ciclo de produção e, portanto, reaver do consumidor, em menor prazo, o capital investido.

IV -PRINCIPIO DA ECONOMICIDADE

Consistia em reduzir ao mínimo o volume de matéria em curso de transformação. Como escreveu Ford: "Se o transporte fosse feito perfeito e a entrada da matéria-prima regular, não haveria necessidade de estoques. Os materiais chegariam na ordem, de acordo com os contratos, e sairiam dos vagões para a usina. Resultaria disso grande lucro, pois se encurtaria o ciclo de manufatura e suprimia-se o empate de dinheiro em material".

Com sua filosofia de produção *em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, destacando-se nela a rapidez da fabricação, Ford apresentou à admiração mundial o maior exemplo de Administração eficiente individual que a história conhece.

1 .2.2.4. *Harrington Emerson*

Embora pouco conhecido entre nós, Harrington Emerson é considerado um dos principais precursores da evolução do pensamento administrativo.

A sua abordagem à Administração Científica, consistia em olhar a organização como um todo, não se restringindo apenas ao trabalho a nível de fábrica (linha de produção) e aos incentivos financeiros (prêmio por peça produzida), como fez Taylor.

Harrington Emerson formou-se em engenharia na Prússia, onde teve a oportunidade de conhecer o desenvolvimento militar. Admirador da concepção administrativa adotada por aquele exército, tenta empregá-la nas ferrovias americanas, além de propor a divisão das

atividades empresariais entre os órgãos de Unha e órgãos de "staff', ou seja, órgãos de execução e órgãos de assessoramento. Para Emerson, a organização ideal é. aquela em que os especialistas (staff) formulam os princípios gerais de eficiência, orientam quanto à aplicação e sem esmorecimento velam por seu cumprimento quanto por sua negligência.

Para Emerson, o sustentáculo de uma organização deveria fundamentar-se em diversos princípios de eficiência, entre os quais a definição de objetivos era o mais importante, como ele próprio salientou: "A predeterminação dos resultados é a principal característica do moderno: a aceitação do acaso é a principal característica do velho método."

Conforme nos narra Guida[6], os 12 princípios formulados por Emerson, são os seguintes:

1. Ideais, planos ou objetivos claramente definidos.
2. Predomínio do bom-senso.
3. Aconselhamento ou assessoria competente.
4. Disciplina.
5. "Fair deal", isto é, justiça social no trabalho, honestidade nos acordos com os empregados, relações trabalhistas justas e humanas.
6. Registros fidedignos, adequados, imediatos, precisos e atualizados.
7. "Despatching", isto é, programação, controle, rotinização do trabalho.
8. "Standards and Schedules", isto é, padronização do trabalho, prazos, normas, modelos, esquematização.
9. Condições de trabalho padronizadas.
10. Padronização das operações.
11. Instruções escritas de práticas padronizadas.
12. Incentivos e prêmios à eficiência e remuneração proporcional ao rendimento.

Embora seus princípios não cobrissem o campo completo da atividade humana, nem pretendessem ser uma Teoria de Administração, a importância de sua contribuição para a História do Pensamento Administrativo não deixou de ser relevante.

6. Guida, Frederico Antônio - *"Panorama Geral da Administração"* — Rio de Janeiro - Campos - 1980 - págs. 57 e 58.

1.2.2.5. *Henry Lawrence Gantt*

Henry Lawrence Gantt, nascido em 1861, ao desenvolver os seus estudos sempre dimensionou como "fator de real importância" o ser humano, pois as suas contribuições (plano de bonificações, os gráficos e os métodos de controle de produção) tinham por objetivo o aperfeiçoamento do homem, dando a este condições de desenvolvimento e realização profissional.

Sua vida profissional inicia-se em 1887, como assistente do Departamento de Engenharia da Midvale Steel Company. Passado um ano é promovido a assistente de Taylor, que então ocupava um cargo de engenheiro-chefe, com o qual trabalhou até 1890, quando Taylor deixou a Midvale.

Posteriormente, em 1893, Gantt transfere-se para a Simonds Rolling Company, a convite de Taylor, assumindo o cargo de superintendente dessa empresa. Trabalham juntos até 1898, quando desliga-se dessa empresa, transferindo-se para Bethlehem Company. Em 1899, Taylor outra vez convida Gantt para auxiliá-lo em suas experiências, continuando juntos até 1901. A partir de 1902, Gantt dedica-se ao ramo de consultoria, até ô seu falecimento.

A sua primeira contribuição à Administração Científica refere-se à concepção de prêmios à produção, isto é, estabelecer para cada trabalhador uma tarefa com bonificação para o seu cumprimento, induzindo assim os empregados a zelarem pelo equipamento, para evitar paradas de manutenção e poupar o tempo que administradores perdiam pressionando os empregados.

A fase posterior de criação de Gantt, abrangeu os gráficos de produção. Desenvolveu inicialmente um "gráfico de balanço diário", terminando alguns anos mais tarde, com sua invenção mais conhecida, o Gráfico de Gantt ou comumente chamado "cronograma", cuja aplicação se estende até hoje.

Finalmente concentrou-se em realizar a "democracia na indústria", procurando humanizar as técnicas de produção e assim, eliminar o controle autocrático exercido pela maioria dos administradores.

1.2.2.6. *Alexey Stakhanov*

O chamado Taylor Soviético, surgiu quando a economia soviética se encontrava em grande depressão, por volta de 1920. Era um operário mineiro, possuidor de um grande senso de observação. Verificou que se executavam tarefas com ferramentas inadequadas e com grande dispêndio de movimentos. Começou a aplicar em si próprio a supressão dos movimentos desnecessários e o uso de ferramentas mais leves para a retirada de carvão da mina, aumentando a sua produção de l S toneladas até alcançar 102 toneladas por dia. Inspirado na filosofia de Alexey Stakhanov, o povo russo desenvolveu o "Movimento Stakhanovista", que permitiu, por volta de 1929, a recuperação da economia soviética.

1.2.2.7. *WaltherRathenau*

Nascido na Alemanha, filho de uma família bem estabelecida, Rathenau realizou seus estudos especializando-se nas áreas de matemática e física, graduando-se aos 22 anos, com a tese "Absorção da Luz pelos Metais". Inicialmente empregou-se em uma empresa interessada no desenvolvimento de eletrolíticos; posteriormente passa a exercer altos cargos administrativos em outras organizações.

Durante a sua vida profissional, desenvolveu diversas experiências no campo dos sistemas econômicos e do controle industrial. Sua visão abrangia todo conjunto nacional, estendendo-se para além das fronteiras, tendo por enfoque a produção industrial e respectivas bases econômicas.

Suas idéias de eficiência industrial baseavam-se na convicção de que o gerenciamento das empresas deveria ser efetuado por profissionais competentes, isto é, por técnicos e especialistas e não por pessoas sem o necessário embasamento teórico e técnico.

O fim da 1ª Guerra Mundial em 1918 veio fortalecer seu enfoque administrativo, visto que as dificuldades apresentadas à nação alemã", requeriam uma resposta urgente ante a necessidade de reconstruir uma sociedade industrial desorganizada.

Em conseqüência do papel de liderança que vinha exercendo, foi convidado a assumir o Ministério da Reconstrução e posteriormente o das Relações Exteriores.

A princípio o seu trabalho enfocou o campo econômico, consistindo em "racionalizar" a produção em função da demanda do mercado, e a integrar "racionalmente" as indústrias em escala nacional, com o intuito de reforçar a economia como um todo. Posteriormente, reconhecendo que a produtividade no contexto fabril também teria benefício com a Racionalização, buscou um sistema adequado às necessidades empresariais.

A obra de Rathenau pode ser sintetizada através de uma definição formulada no sexto Congresso Internacional de Ciências Administrativas, conforme nos narra Guida[7]:

- "Racionalização significa excluir os métodos empíricos e as opiniões "a priori", e não visa a produção máxima, isto é, a produção simplesmente quantitativa, como objetivo único. Ao contrário, visa o trabalho tendendo para a perfeição e, em funcão da qualidade, à produtividade máxima. Considera-se que esse rendimento ótimo deve resultar da excelência intrínseca e da eficácia máxima da organização e do funcionamento adequado dos fatores humanos e material empregados, que se traduzem finalmente pela exigência do mínimo esforço e de despesas. Portanto, a Racionalização, deve, pelo esforço de todos os profissionais, criar uma organização metódica da vida econômica, através da utilização racional dos diversos fatores de produção e sua estabilização prudente, remuneração mais equilibrada e proteção mais eficaz dos valores humanos da profissão. Nesse plano, as diversas formas de Racionalização devem visar a moralizar a produção, a favorecer a solidariedade dos elementos humanos, a promover sua colaboração, a desenvolver seu valor profissional e sua dignidade pessoal, a evitar as formas usuárias da especulação e a estabelecer uma ordem profissional equitativa e justa."

A contribuição de Rathenau para a evolução do pensamento administrativo foi de fundamental importância, visto que suas idéias e princípios criaram perspectivas para solução dos impasses administrativos.

7. Guida, Frederico Antônio - op. cit., pág. 78. 32

l .2.2.8. *George Elton Mayo*

George Elton Mayo, australiano, é considerado o precursor do movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial.

As diretrizes básicas da sua doutrina administrativa foram formuladas e fundamentadas, principalmente em função de experimentos realizados na oficina de Hawthorne, da companhia Wester Eletric.

A conclusão de Elton Mayo, originária da pesquisa acima citada, foi de não aceitar a concepção pré-estabelecida, de que os operários dentro de cada fábrica eram como uma horda desorganizada, onde cada participante agia de acordo com seus interesses particulares. Segundo essa concepção, para haver eficiência, tornar-se-ia necessário demonstrar ao operário que, em função de seu próprio interesse, ele deveria comportar-se conforme fosse indicado pelo seu superior.

Para Elton Mayo, o trabalho é uma atividade grupai. Assim sendo, o administrador deve liderar grupos bem estruturados, e não horda de indivíduos independentes. Portanto, cabe ao administrador facilitar a formação de grupos de trabalhos formais ou informais homogêneos e estáveis, devendo para tanto adotar uma postura de simpatia e de interesse com relação aos problemas pessoais dos subordinados, descartando-se da supervisão autoritária até então geralmente adotada, visto que os operários só se sentem satisfeitos e o seu trabalho torna-se producente caso se sintam incluídos num grupo coeso e estável, pois o "sentimento de pertencer", é o fator mais importante na motivação.

Para ilustrarmos as teses formuladas por Elton Mayo, passaremos a relatar o Experimento de Hawthorne e a Abordagem de Relações Humanas.

Na primavera de 1927, na fábrica Western Eletric Company, em Chicago, foi iniciada uma pesquisa para estudar a fadiga, os acidentes, o "turnover" do pessoal e o efeito das condições físicas do trabalho sobre a produtividade.

A pesquisa foi chefiada por George Elton Mayo, professor e diretor de pesquisas da Universidade de Harvard, e realizada inicialmente com cinco moças selecionadas de um departamento de montagem de relês de telefone, cuja produção dependia exclusivamente da rapidez.

Durante as pesquisas, foram efetuadas alterações nas condições de trabalho, as quais eram mantidas e observadas durante um período de cinco semanas.

Essas modificações abrangiam *as* condições de trabalho, os períodos de descanso, horário de trabalho e vantagens adicionais de refeições. Durante todo o período a produção aumentou continuadamente, mesmo quando todas as vantagens foram retiradas.

Uma das conclusões deste experimento é que o trabalho é uma atividade grupai e o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo que pelas condições físicas de produção ou incentivos materiais. A outra conclusão de Elton Mayo diz respeito à atitude dos administradores que em vez de tentarem fazer os operários compreenderem a lógica da direção, deviam em vez disso, tentar entender a lógica e as limitações dos operários.

Elton Mayo em função de suas teses, provocou uma modificação radical na evolução do Pensamento Administrativo, visto que suas idéias passaram a ser a antítese das de Taylor.

Como nos narra Lodi[8], — 'Tara Taylor a motivação do operário era a do "homo economicus": preocupado em produzir o mais possível se as condições físicas assim o ajudassem. Para Elton Mayo, os operários eram pessoas motivadas pela necessidade de "estar junto", de "ser reconhecido", de receber uma boa comunicação.

Em síntese, Taylor supunha que a organização eficiente, por si só levaria à melhor produção; Elton Mayo considerava-a incapaz se as necessidades psicológicas do trabalhador não fossem descobertas e satisfeitas."

Assim, a partir das teses defendidas por Elton Mayo, abriu-se um novo campo de pesquisas, onde as necessidades psicológicas e sociais deveriam ser estudadas e entendidas, devido à sua importância para a consecução dos objetivos empresariais.

8. Lodi, João Bosco - *"História da Administração"* - *S. L.* Livraria Pioneira, 1971-pág. 70.

2. AS FUNÇÕES DOS ADMINISTRADORES: OS PROCESSOS BÁSICOS

2.1. INTRODUÇÃO

O administrador se caracteriza pela influência na consecução dos objetivos da sua empresa. Essa ação se desenvolve em função dos ambientes interno e externo ao empreendimento, os quais influenciam o comportamento das pessoas, o rumo dos negócios ou a perspectiva das atividades empresariais. No ambiente interno é o administrador o responsável pela existência de uma atmosfera que possibilite o surgimento de condições favoráveis ao desenrolar das ações em direção às metas fixadas. Sua atenção deve estar também voltada para o ambiente externo, pois é aí que podem surgir obstáculos aos seus planos e uma atenção especial a essas variações é fundamental para que o "barco navegue com mais segurança".

Quais as funções que são executadas por esse elemento para que ele possa desincumbir-se de sua tarefa? Para responder a essa pergunta é necessário entender um outro conceito do que é função. A palavra "função" na língua portuguesa nomeia coisas tão distintas como "um espetáculo circense" ou "a finalidade de um objeto qualquer". E em administração qual o significado de "função"? A função administrativa abrange desde o instante inicial de criação e imaginação, estendendo-se por todos os passos até a materialização dos objetivos e sua conseqüente avaliação.

De outra forma, poderíamos dizer que ao administrador cabe planejar as atividades a serem executadas, prover o devido suporte organizacional, orientar as ações que derivam e controlar o rumo dos acontecimentos de forma usual e constante. A tendência a se classificar de tal modo as funções deve ser encarada como uma forma prática de estudá-las, visto que na realidade do dia a dia de um administrador, essas atividades fundem-se tornando o seu trabalho algo confuso para quem queira identificar isoladamente tal classificação. Essa forma de agrupar atividades é usualmente aceita pelos estudiosos de administração, representando assim um conceito aceito universalmente.

A disposição dessas atividades também gera alguma polêmica, sendo que alguns autores advogam a prioridade ao planejamento, levando em consideração que sem ele nada é possível ser desenvolvido de forma racional. Hoje esse critério pode ser consolidado de forma definitiva, porque entendemos que um administrador deve antes de mais nada, acompanhar a movimentação dos ambientes endógenos e hexógenos à sua empresa. Para tanto, todos os fatores que devem ser analisados nos levam a concluir, que o administrador está a todo instante raciocinando e exigindo globalmente. Essa ação pode ser notada através da organização de seu departamento, na direção de seu projeto ou na elaboração de novas metas ou formas necessárias a consecução dos objetivos sociais da empresa. Tal colocação implica em dizer que:

"Na prática, os administradores desempenham todas as suas funções simultaneamente. Planos geram planos complementares; planos antigos exigem modificações e os novos se desenvolvem, enquanto os antigos ainda estão em vigor." (Koontz & 0'Donnell).

Logo não é prático, nem realista, insistirmos em uma colocação seqüencial qualquer para as funções a serem desempenhadas. Como conclusão, então, temos que a forma mais usual de se definir as funções administrativas é planejar, organizar, reunir recursos (humanos e materiais), dirigir e controlar.

2.2. PLANEJAMENTO

O ato de planejar engloba as atividades referentes à escolha de objetivos, diretrizes, normas e procedimentos que deverão ser desenvolvidos por toda a empresa ou por parte dela.

Quando nos referimos a "escolha", implicitamente admitimos que existem opções ou alternativas e que portanto, cabe aqui ressaltar, o planejamento constitui-se em uma forma processual de tomada de decisões. Desde os primeiros estudos de administração tornou-se óbvia

a necessidade de separação das atividades de planejamento, daquelas relativas a execução das tarefas. Tal enfoque todavia, não deve ser considerado a tal ponto, que possa deslocar a autoridade, necessariamente, para outra pessoa. Isto implica em dizer que o planejamento não é uma atividade que por si só justifique ser colocada como de assessoria, mas que em toda estrutura os elementos devam planejar independente do nível hierárquico em que se encontram. Cada administrador deve ser responsável pelo planejamento em sua própria unidade organizacional.

2.3. ORGANIZAÇÃO

A função de organizar ocupa a atenção do administrador sob várias formas. A princípio é no sentido de enunciação e descrição das atividades necessárias ao empreendimento.

O agrupamento dessas atividades e a destinação de cada grupo a um determinado administrador completa a fase anatômica da organização, ou seja, após isso, a estrutura está esboçada. Para "vestir" essa estrutura e torná-la operacional é necessário que se distribua a autoridade suficiente para o desempenho das atividades determinadas. Além do provisionamento da autoridade, deve-se também definir as regras que irão nortear o relacionamento entre os vários órgãos da estrutura. Portanto, a delegação de autoridade, a designação das atividades e a definição do relacionamento, formam o conteúdo da função organização.

Cabe ainda ressaltar, que na organização não se deve buscar o aspecto estético, mas sim o funcional. A estrutura organizacional deve ser um meio para atingir-se o objetivo da empresa e não uma obra de arte plástica. Outra observação importante a se fazer é que a estrutura deve mostrar os limites de ação de cada administrador, pois assim tornar-se-á mais simples e eficiente a coordenação dessas atividades.

A função de organizar contribui decisivamente para o sucesso da empresa, motivo pelo qual é importante a observação e aplicação dos princípios organizacionais e a conscientização de que tal função deva ser exercida com toda cautela possível.

2.4. REUNIÃO DE RECURSOS

A obtenção de recursos envolve o administrador na tarefa de reunir recursos humanos (mão-de-obra) e recursos materiais (máquinas, equipamentos, matéria-prima, etc.) necessários à consecução dos objetivos pré-estabelecidos.

Com relação a recursos humanos, cabe ao administrador preencher os cargos existentes na estrutura organizacional, definindo os requisitos relativos a pessoas para executar o trabalho, incluindo a relação, avaliação e seleção de candidatos para as posições e o treinamento e desenvolvimento de candidatos e daqueles que já trabalham na empresa para que exerçam suas funções satisfatoriamente.

Quanto aos recursos materiais, cabe ao administrador responsabilizar-se pelas compras, aluguéis e uso de fatores inanimados necessários à execução das atribuições delegadas à sua área.

2.5. DIREÇÃO

O ato de dirigir abrange vários aspectos, tais como: comunicação, liderança e motivação. Essa função deve servir como guia aos esforços desenvolvidos pelos subordinados na busca dos objetivos da empresa. O administrador, pelo fato de conhecer a estrutura da empresa, suas tradições e sua história, é o responsável por essa tarefa. Através da direção consegue-se a ação e esta deve ser desenvolvida da forma mais racional e eficaz possível. Após os subordinados terem sido informados das ordens é necessário manter ou obter um

desempenho melhor e para isso, o administrador deve comunicar, liderar e motivar eficazmente seu pessoal. As formas de se dirigir são variadas, porém a direção desenvolvida com honestidade faz com que exista um clima mais favorável à confiança, facilitando assim a consecução dos objetivos empresariais.

2.6. CONTROLE

A função de controlar compreende a identificação e análise dos desvios ocorridos em um planejamento. Sua amplitude estará completa com a correção dos desvios, fazendo entãocom que as ações futuras sejam mais aproximadas dos planos. Para que se efetue o controle são necessários planos e avaliação das ações ou aferição dos resultados.

Quando o administrador efetuou o planejamento, deve ter usado adequadamente recursos para conseguir os objetivos. Portanto, através da comparação dos resultados com o plano, poderá aquilatar o desempenho do seu planejamento, verificando assim se as ações desenvolvidas são aquelas preconizadas por ele.

As manifestações do controle, via de regra, são objetivos: verificação do cumprimento de um orçamento; verificação das vendas através do total faturado; verificação da produção através do número de horas trabalhadas, etc. Porém, na análise dos desvios *não* há uma objetividade tão clara assim, pois esse desvio pode ter ocorrido por um plano mal elaborado ou por uma ação desempenhada insatisfatoriamente.

De qualquer forma a correção será aplicada em pessoas, resultando daí que os controles devam refletir a responsabilidade ou facilitar que se localize os responsáveis. Devemos, ao efetuar o controle, ter em mente que o seu objetivo não é policiar ou "buscar cabeças", mas sim o de confirmar os fatos aos planos ou efetuar um planejamento mais adequado. Isso implica em considerar o controle como uma arma eficaz de melhoria de mão-de-obra utilizada e um claro indicador evolutivo dos recursos utilizados na empresa.

2.7. COORDENAÇÃO É "FUNÇÃO DO ADMINISTRADOR"?

Para responder a essa pergunta, *é* preciso antes reafirmar que *função é* uma aglutinação de atividades e que ela tem a tendência de se unir, ocasionando assim uma dificuldade de identificação dos limites de uma função administrativa.

A coordenação está presente ao desempenho de todas as funções administrativas. Ela não faz parte das características de cada função, mas representa o exercício das funções. A coordenação pode ser definida como a harmonização dos vários esforços necessários para atingir os objetivos almejados. A necessidade de sincronia entre as funções é importante, para que cada elemento na empresa compreenda melhor a forma de se atingir os objetivos propostos.

A coordenação só surtirá efeito quando todos os elementos conhecerem o objetivo dominante da empresa. Cada um então, poderá trabalhar em prol desse objetivo dosando e aplicando os esforços no melhor momento ou no momento exato em que for preciso. Assim, a ação individual será frutífera e permitirá que os planos se transformem em resultados de forma mais natural e eficiente.

A coordenação pode ser vista também'm sob a ótica dos três princípios de coordenação idealizados por Mary Palker Follet: (citados por Koontz & OTtonnell).

I - PRINCÍPIO DO CONTATO DIRETO

Implica em reconhecer que as comunicações interpessoais e horizontais tornam mais homogêneas as idéias sobre os produtos, bens e serviços gerados em cada unidade de uma empresa.

Através dos canais de comunicação apropriados as pessoas obtêm um consenso sobre os métodos e ações que devam ser desenvolvidos para atingir os objetivos.

II - PRINCIPIO DA IMPORTÂNCIA DE COORDENAÇÃO DESDE OS ESTÁGIOS INICIAIS DO PLANEJAMENTO

Seria o que poderíamos dizer como "estabelecer a regra do jogo". Se todos os elementos tiverem conhecimento dessas diretrizes, então suas decisões serão convergentes para objetivo em comum. A aplicação desse princípio evitará a célebre justificativa: "Eu pensei que..."

III -PRINCIPIO DA INFLUÊNCIA RECIPROCA

Cada unidade da empresa é influenciada pelas demais, porém a sua influência também é sentida. A reciprocidade da influência faz com que as unidades adotem medidas protetoras para sua própria segurança, gerando então um entrave à boa harmonia entre ela e o restante da estrutura. A coordenação evita o excesso de proteção que em última análise emperra e retarda os planos.

Além dos princípios acima mencionados, é de bom alvitre comentarmos as principais técnicas de coordenação, dentre as quais destacamos a supervisão e as reuniões em grupos.

Como nos nana Koontz & 0'Donnell[9]: - "a mais antiga e importante técnica para se conseguir coordenação é a supervisão. A principal função do supervisor, com relação ao superior é conseguir que os subordinados obtenham alta coordenação de esforços entre os mesmos e nas suas relações com outros grupos. Isto não quer dizer que os supervisores coordenam diretamente o trabalho de seus subordinados. Isto quer dizer que empregam meios diretivos, ensinam princípios de coordenação efetiva, ilustram sua aplicação e aplicam testes para determinar a qualidade da sincronia do esforço."

Quanto às reuniões de grupo, Koontz & 0'Donnell nos dizem "que sãomeios eficientes para conseguir alta qualidade de coordenação. Elas acrescentam um esforço deliberado, por parte do supervisor, para realizar contato pessoal entre as pessoas especialmente envolvidas no assunto. Seu propósito não é o de *dizer* aos membros alguma coisa — pois que a coordenação não pode ser imposta de cima — mas a de permitir que os membros integrem seus próprios esforços."

Não se deve imaginar que a coordenação é obtida espontaneamente, como resultado natural das relações diárias entre os interessados na execução de um programa de trabalho. Cabe, isto sim, ao administrador desenvolver seus próprios esforços no sentido de consegui-la. Para tanto, ele deve desempenhar suas funções de planejamento, organização, reunião de recursos, direção e controle. Além desse desempenho, o administrador deve estar atento a dois fatores, que são de vital importância para o sucesso da coordenação: o ambiente e a compreensão dos princípios e técnicas utilizadas.

O ambiente deve ser respeitado em suas características sociológicas, através da montagem de uma estrutura, que proporcione todos os meios necessários à coordenação e possibilite o controle eficiente do trabalho. Por sua vez, o administrador deve se assegurar, de que os princípios e as técnicas de coordenação foram plenamente entendidas pelos subordinados; pois isto ocorrendo, teremos confiança que a colocação em prática será naturalmente entendida e adequada à finalidade proposta.

9. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril - *"Princípios de Administração"* - São Paulo - Pioneira, 1973.

3. A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

3.1. INTRODUÇÃO

O Planejamento é a mais fundamental de todas as funções administrativas, pois envolve a seleção de cursos alternativos de ação para a empresa como um todo, e para cada departamento e pessoa que a integram.

O Planejamento envolve a seleção de objetivos, com base em certas condições e a determinação dos meios necessários para se estabelecer um curso de ação que nos conduza aos objetivos, levando em consideração, com total abrangência, a natureza do futuro em que as decisões e ações planejadas devam operar.

Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Significa portanto escolher entre as diversas alternativas que devem estar disponíveis, as que melhor satisfaçam todas as condições para se atingir um objetivo.

3.2. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Sem haver planejamento, as decisões, geralmente urgentes, seriam tomadas sem orientação pré-estabelecida, trazendo grande risco de erro ao administrador.

As modificações do futuro e a incerteza tornam o planejamento uma necessidade, para facilitar a tomada de decisão.

Como todo planejamento é orientado para atingir os objetivos da empresa, o próprio ato de planejar e as decisões baseadas no planejamento servem para focalizar a atenção nestes objetivos.

Da mesma forma, serve para que o processo decisório seja mais econômico, além de reduzir o risco de despesas inúteis fora do planejado.

Tendo sido convenientemente executado o planejamento possibilita e facilita o controle da empresa, tanto voltado para o dia a dia, quanto para o futuro.

Convém ressaltar que apesar de toda a sua importância, o planejamento, cujo resultado material são os planos, somente trará resultados positivos à empresa se houver controle sobre o que foi planejado.

3.3. TIPOS DE PLANOS

Existem na empresa dois tipos de planos quanto à sua ação temporal: os planos permanentes e os planos temporários. Ambos devem estar orientados para o objetivo principal da empresa, de modo a colaborarem com a sua consecução.

3.3.1. Planos Permanentes

Os planos permanentes normalmente envolvem um conjunto maior ou todas as funções da empresa. Apesar de serem denominados permanentes estes planos não podem ser considerados como eternos. Apesar de não terem um prazo de duração definido, devem ser reformulados quando deixarem de atender aos objetivos para os quais foram estabelecidos.

São os seguintes os tipos de planos permanentes:

3.3. l. l. *Planos de Organização*

Os planos de organização definem o conjunto de órgãos que compõe a estrutura organizacional da empresa, os níveis de autoridade e responsabilidade e as funções pelas quais safo responsáveis.

3.3. l .2. *Planos de Orientação*

Estes planos determinam orientações, afirmações, declarações ou entendimentos generalizados que orientam ou canalizam o raciocínio no processo de tomada de decisão pelos subordinados.

Estes planos são chamados de políticas ou diretrizes, e suas principais finalidades, sa~o: delimitar uma área ou parâmetros, dentro dos quais as decisões devem ser tomadas; assegurar que as decisões sejam compatíveis com os objetivos e contribuam para os mesmos e; assegurar que as decisões dos subordinados sejam coerentes com o pensamento dos superiores.

São exemplos típicos de políticas: conceder determinados descontos correspondentes aos volumes de vendas; promover pessoal interno para os cargos mais altos em vez de contratar pessoal novo; somente receber material de fornecedores, em determinados dias e horários da semana, etc.

3.3.1.3. *Planos de Execução*

Saio planos para estabelecer um método costumeiro e de preferência prático, de lidar com as atividades futuras. Sã"o guias de ação que especificam de que maneira uma atividade deve ser realizada e sua essência é a seqüência cronológica de atividades, geralmente envolvendo diversos departamentos. Elas definem portanto os procedimentos que, coordenados, constituem os sistemas cujo objetivo é conseguir um fluxo de trabalho harmônico e contínuo entre os diversos componentes da estrutura da empresa.

As normas constituem, o tipo mais simples de plano de execução. Confundem-se com os procedimentos, embora sejam distintas, pois exigem que uma ação especifica e definida seja tomada com respeito a uma determinada situação. Geralmente é complementar o procedimento, com a finalidade de evitar desvio do curso de ação expresso.

3.3.2. Planos Temporários

Para que o objetivo final seja atingido, é necessário que sejam estabelecidos planos que quantifiquem e/ou qualifiquem determinados objetivos intermediários, dentro de determinados períodos pré-estabelecidos. Desta maneira, ao final de cada um destes períodos ou ainda, a cada intervalo de período pré-estabelecido, um novo plano se torna necessário. Estes planos refletem portanto, etapas a serem cumpridas, dentro de um certo período, orientando as ações para o objetivo final.

São os seguintes os principais tipos de planos temporários:

3.3.2.1. *Planos Periódicos de A tividades*

São os planos elaborados com o objetivo de quantificar o volume de atividades de determinados órgãos, dentro de determinados períodos. Os exemplos mais típicos são: plano anual de faturamento; programa mensal de vendas; programa mensal de produção; etc.

3.3.2.2. *Orçamentos*

Os orçamentos constituem o plano antecipado e expresso quantitativamente, através de uma ou mais unidades, usadas como referência, tais como: valores; horas trabalhadas; unidade de produto;etc. Por esta razão o orçamento é o meio mais usado de controle, e deve refletir os planos para que seus desvios e correções sejam encaminhados para o objetivo definido.

O tipo de orçamento comumente usado nas empresas é o orçamento monetário. Ele determina o volume de despesas necessárias, dentro de determinado período, para se conseguir atingir o objetivo final do plano geral.

3.3.2.3. *Estratégias*

Nos últimos anos, muito se tem falado em planejamento estratégico e em estratégia, conceitos empregados para definir o que a ,.» empresa pretende ser no futuro e não, como ela pretende chegar a ~3t esse ponto. Numa visão mais ampla, pode-se dizer que a estratégia guia as

escolhas, que, por sua vez, determinam qual a natureza e direção dos planos da empresa.

A estratégia pressupõe o cumprimento de três premissas básicas: a necessidade de um objetivo concreto; a necessidade de congruência, que significa desestimular a antagônica competição nos diversos departamentos da empresa e; por fim, a necessidade de responder estrategicamente às mudanças, ou seja, sempre ter em vista o que a empresa pretende ou onde quer chegar.

De modo geral, a estratégia ou o planejamento estratégico representam o planejamento de longo prazo, orientado pelos conceitos anteriores.

As principais vantagens do planejamento estratégico sâ~o: análise do ambiente externo; a determinação das potencialidades e vulnerabilidade; objetivos primários e secundários; e a estratégia a ser adotada (mercado, produto, etc.) de acordo com a melhor relação de avaliação de resultados esperados.

Para que a estratégia tenha sucesso é fundamental que esteja integrada com os planos operacionais.

Isto pode ser conseguido, eliminando-se o distanciamento existente entre os autores dos planos ou negócios estratégicos e os responsáveis pelos planos funcionais ou operacionais da empresa.

3.4. OS COMPONENTES DO PLANEJAMENTO

Corno foi visto anteriormente, planejar significa definir objetivos com base em condições e estabelecer cursos de ação sempre associados aos recursos necessários e/ou disponíveis.

3.4.1. Objetivos ou Metas

Os objetivos, também chamados de metas, representam o ponto final do planejamento; o fim em direção ao qual a organização como um todo deve se encaminhar. Num conceito bem simplificado, podemos dizer que os objetivos são as coisas que queremos que aconteçam.

Os objetivos podem ser divididos em: finais e intermediários. O objetivo final é o ponto final de um plano, que uma vez atingido encerra a execução de um determinado planejamento. Os objetivos intermediários, também chamados de metas, são os pontos intermediários, ou pré-requisitos a serem atingidos para que seja possível atingir o objetivo final.

Cada função da empresa, envolvida com o objetivo final, deve estabelecer quais são seus objetivos intermediários ou metas, as quais contribuirão para que o objetivo final seja atingido.

O aumento de volume de produção, num determinado período de tempo, ou o lançamento de um novo tipo de produto, são exemplos de objetivos finais. Estes objetivos, por si só, não têm significado completo para cada uma das funções da empresa; é necessário que sejam estabelecidos objetivos intermediários para que os objetivos finais sejam atingidos. Desta maneira, como resultado do planejamento, teremos um objetivo final, que significa onde se quer chegar e, uma série de *t* objetivos intermediários ou metas que significam as etapas que conduzirão ao objetivo final.

3.4.2. Condições

Para atingir os objetivos, existem fatores que influenciam seu caminho, e que determinam ações. Estes fatores são as condições, que significam os elementos que interferem na consecução do plano.

Podemos classificar as condições sob três aspectos: quanto à sua duração; flexibilidade e favorabilidade.

3.4.2. l. *Quanto à Duração*

Quanto à sua duração, há condições que devem permanecer, ou são existentes durante um determinado tempo, e, aquelas que devem permanecer ou são existentes durante um tempo indeterminado.

São exemplos de condições de tempo determinado: a manutenção dos preços de venda abaixo da concorrência durante um certo tempo; a utilização do saldo remanescente do estoque; a aquisição de matéria-prima conforme contrato por determinado valor que apesar de acima da média de mercado garante qualidade superior; etc. São exemplos de condições de tempo indeterminado concorrer com outras marcas no mercado; a falta de materiais ou mão-de-obra especiais, cuja substituição não tem determinação de prazo; etc.

3.4.2.2. *Quanto à Flexibilidade*

Quanto à flexibilidade, as condições podem ser: mutáveis, as quais podemos alterar de acordo com as nossas necessidades, atenuando aspectos negativos; e, as imutáveis, às quais não podemos de forma nenhuma interferir em sua ação.

São exemplos de condições mutáveis: as alterações das tabelas de preços, de desconto ou de condições de pagamento em função das pressões da concorrência e do mercado; a possibilidade de adotarmos diversas alternativas de contratação de pessoal (nível, salários, cargos, etc.) em função das necessidades imperiosas de atingir os objetivos intermediários, etc.

São exemplos de condições imutáveis: a necessidade de obedecer detalhadamente exigências fisco-legais; a divisão de mercado com a concorrência; a falta de disponibilidade de certas matérias-primas; etc.

3.4.2.3. *Quanto à Favorabilidade*

De modo mais amplo, as condições são favoráveis ou desfavoráveis.

Dentro do planejamento, o simples fato de toda empresa estar consciente da necessidade de planejar já é uma condição favorável. Por outro lado, a aceitação pelos órgãos da empresa de desafios com objetivos muito difíceis de serem atingidos já é uma condição desfavorável.

Os próprios exemplos anteriores podem ser considerados e enquadrados dentro destas duas condições, de modo a alertar os envolvidos no processo de planejamento.

3.4.3. Curso de Ação

Cada conjunto de objetivos intermediários, associado aos seus respectivos planos, é denominado curso de ação. Como resultado do planejamento identificamos dois tipos de curso de ação: principal e alternativo.

3.4.3.1. *Curso de A cão Principal*

O curso de ação principal é aquele que foi escolhido para ser o plano-mestre de execução. Corresponde ao conjunto de objetivos intermediários, os quais reúnem as melhores condições para serem atingidos.

3.4 3.2. *Curso de Ação alternativo*

O curso de ação alternativo é aquele mantido como opcional para eventualmente substituir o curso de ação principal. Pelo fato do curso de ação principal sofrer influência de condições, às vezes adversas e até intransponíveis, devemos manter sempre um ou mais cursos de ação alternativos, que possam ser acionados quando necessário, sem prejuízo dos objetivos. Os obstáculos devem ser transpostos ou contornados, o que significa ter sempre cursos de ação alternativos para cada objetivo, seja final ou intermediário.

3.4.4. Recursos e Fatores Tangíveis e Intangíveis

Os recursos são todos os meios materiais e imateriais, necessários e condicionados à execução do plano. Os recursos materiais, também chamados fatores tangíveis são: matéria-prima; mão-de-obra; capital; etc. Os recursos imateriais, também chamados fatores intangíveis são: tecnologia; capacidade administrativa; imagem da empresa perante o consumidor; etc. A

avaliação precisa da disponibilidade dos recursos e fatores, que associados ao plano devem estar intrínsecos à função do planejamento, para possibilitar a sua consecução.

Dentro do processo administrativo estes fatores podem ser: condicionantes, restritivos ou favoráveis para os planos, ou ainda, componentes dos objetivos.

Os fatores tangíveis são os bens materiais, facilmente mensuráveis. Entre os condicionantes de recursos, podem ser citados: as máquinas e equipamentos; os materiais de modo geral; as instalações. Entre os componentes dos objetivos, podem ser citados: a redução dos estoques; a ampliação das instalações industriais; etc.

Os fatores intangíveis são aqueles cuja mensuração física é mais difícil. Geralmente representam bens não materiais, tais como: marca; tecnologia disponível ou a adquirir; imagem da empresa; investimento e resultado da propaganda; etc. Da mesma forma como os bens materiais, estes fatores intangíveis podem ser condicionantes dos planos ou componentes dos objetivos.

3.5. FLEXIBILIDADE DOS PLANOS

Considerando que o plano é uma previsão de fatos futuros, o mesmo deve ter uma flexibilidade compatível com a sua importância, com o seu prazo e com as condições internas (da empresa) e externas (de mercado, legais, etc.). Quanto maior o empreendimento e, quanto mais longo for o prazo, maior deverá ser a flexibilidade do plano. Esta flexibilidade porém, também deve ser limitada, de preferência, dentro do próprio plano para evitar que a cada desvio, o mesmo tenha que ser reavaliado.

Esta flexibilidade deve estar aliada ao plano, à certas orientações de mudança de rumo, que ajudam o administrador a verificar o seu andamento e se necessário, alterar o seu rumo.

3.6. O PERÍODO DE PLANEJAMENTO

O período de planejamento varia em razão do tipo, tamanho e ramo de negócio da empresa. De qualquer modo são necessários: planos de longo prazo, digamos cinco anos; de médio prazo, da ordem de um ou mais anos; e de curto prazo, digamos de um mês ou uma semana. Todos eles são dependentes e servem de orientação para a tomada de decisão "de hoje".

Não existe em verdade um tempo fixo durante o qual o plano não possa ou não deva ser revisto. Fatores internos à empresa ou externos a ela como política governamental, de mercado, etc., podem influir nos planos e obrigar os administradores a revê-los e até alterá-los.

O mais importante é que as decisões cotidianas, os planos semanais, mensais, etc., estejam de acordo com os planos de prazo imediatamente superior, por exemplo, os anuais, e estes com os plurianuais.

3.7. PLANEJAMENTO E FUTURO

À primeira vista pode nos parecer que o administrador eficaz é aquele que consegue atingir os melhores e maiores resultados em um curto espaço de tempo. Porém, devemos analisar alguns aspectos relativos à esta afirmação antes de considerá-la como verdadeira.

3.7.1. Círculo vicioso da falta de planejamento

As seguintes afirmações são fatais e inevitáveis com relação à falta de planejamento:

a) Se no passado não se planejou, no presente, os problemas exigem soluções imediatas e inadiáveis; e, o que é pior, sem a garantia que a decisão esteja contida no melhor curso de ação.

b) Se hoje não está havendo planejamento, talvez até por falta de tempo do

administrador, no futuro as decisões também deverão ser imediatas e inadiáveis.

c) As duas situações anteriores levam a empresa ao estilo de administração por crises, incompatível portanto com o seu crescimento natural, pondo em risco inclusive a sua própria sobrevivência.

3.7.2. Previsões

A maneira mais comum de se prever o futuro é a projeção de dados do passado. Neste processo, os administradores lançam mão de conhecimentos matemáticos e estatísticos para obter uma fórmula ou modelo através do qual são feitas as projeções. O grande inconveniente neste método é que ele não leva em conta as variáveis que estejam atuando no presente ou atuarão no futuro e, conseqüentemente, modificarão as projeções, distorcendo com maior ou menor intensidade, as projeções calculadas.

O segundo método usado é o da sensibilidade. Com base na intuição e na análise das tendências, atuais e futuras, os administradores deduzem o que julgam que irá ocorrer no futuro. Pode-se perceber que este método é muito individual e subjetivo, portanto, de grande risco, mesmo que o administrador seja bastante experiente. As mudanças, cada vez maiores, no mundo dos negócios e na realidade empresarial, torna este método proibitivo.

Um terceiro método, também bastante usado, associa os dois anteriores. As projeções são feitas com base no passado, porém, são ajustadas com base nas sensibilidades das tendências atuais e futuras.

Embora existam diversos outros métodos de previsão do futuro, todos eles têm as seguintes características em comum que devem ser consideradas:

a) Qualquer que seja o método de previsão utilizado, sempre haverá um componente de subjetividade, oriundo da tendência.

b) Quanto mais remoto é o futuro, mais difícil é a sua previsão e, conseqüentemente, menor será a margem de acerto.

c) O período de planejamento deve ser condicionado ao prazo de retorno desejado para o investimento efetuado.

d) Se pudéssemos prever o futuro longínquo com certeza, poderíamos decidir hoje com toda segurança possível que decisões tomaríamos naquela ocasião. Como não há garantia de acerto nestas previsões, devemos estar preparados em primeiro lugar, para efetuar correções e ajustes no plano e, em segundo lugar, estar atentos para as mudanças que estão ocorrendo ou irão ocorrer que possam alterar as demais previsões.

3.8. FASES DO PLANEJAMENTO

Tão importante quanto planejar é determinar a oportunidade de fazê-lo. Isto compreende o "porque" e o "quando" planejar ou rever o que foi planejado, a fim de solucionar um problema presente ou futuro, ou ainda, decidir por desvio no plano atual.

Como o planejamento, cujo resultado são os planos, deve acompanhar a dinâmica empresarial, é fundamental que os planejamentos de curto prazo estejam consonantes com os planos de médio e de longo prazo. Estes por sua vez devem estar consonantes com os objetivo final e global da empresa.

Os planos, sejam os de longo, médio ou curto prazo, sejam os dos diversos níveis organizacionais, devem ser consonantes entre si, em função das condições operacionais da empresa. O ciclo de produção, que corresponde ao período de fabricação dos produtos, deve ser considerado como fator importante para orientação do planejamento, principalmente de curto prazo, o qual afetará os de médio e longo prazo e vice-versa. Desta maneira, uma empresa que produz em série, pequenos produtos cujo ciclo de produção é de um dia, deve considerar este fator no seu planejamento. De outro modo, se produz sob encomenda grandes produtos cujo

ciclo de produção é de vários meses, este fator terá influência diferente do caso anterior.

São as seguintes as fases do planejamento:

3.8.1. Determinação dos objetivos

A primeira fase do planejamento é o estabelecimento de objetivos, tanto para toda a empresa como para cada unidade subordinada.

Os objetivos determinam aquilo que deve ser feito e o que se deve realizar através de políticas, diretrizes, procedimentos, normas, orçamentos, programas e estratégias.

Os objetivos da empresa definem os objetivos dos departamentos, que por sua vez definem os de seus órgãos, subordinados e assim sucessivamente. Desta forma, cada administrador pode compreender melhor os objetivos globais e as metas decorrentes.

Para que sejam melhor entendidos os objetivos, tanto os finais como os intermediários, devem ser expressos de forma específica e em termos numéricos. Objetivos vagos não dão condições aos administradores de determinarem, por sua vez, os seus objetivos intermediários.

Dentro do conceito de planejamento participativo, todos os órgãos envolvidos na execução de um plano devem participar do seu detalhamento. Esta prática diminui o distanciamento entre a alta administração e os demais órgãos operacionalizadores do plano e facilita a comunicação e conscientização de ambos para o estabelecimento dos próprios planos.

A base do funcionamento do planejamento participativo é chegar ao consenso. Deve haver o máximo de esforço no sentido da obtenção de um consenso entre os vários órgãos dos diversos escalões da empresa. Após deliberações amplas e cuidadosas com o estudo de todos os pontos de vista apresentados, com toda liberdade para forçar opiniões, a empresa terá melhores condições de conseguir um plano mais realístico e próximo das condições de execução.

O passo seguinte para a determinação de objetivos consiste em estabelecer as premissas, obter autorização para utilizá-las e divulgá-las.

As premissas consistem em dados de previsão baseados em fatos, diretrizes básicas aplicáveis e planos existentes na empresa.

A medida que se desce na escala hierárquica, as premissas vão sendo desmembradas, detalhadas e, conseqüentemente, mais difíceis de serem entendidas e seguidas. Daí a necessidade dos administradores, de todos os níveis, certificarem-se de que as premissas que estabeleceram foram corretamente entendidas pelos seus subordinados.

Tendo em vista que o planejamento está voltado para o futuro, não é conveniente que sejam feitas suposições detalhadas do futuro do plano. As premissas devem limitar-se àquelas que são decisivas ou estratégicas para um plano, ficando então cada envolvido responsável pelas premissas compatíveis com seu nível hierárquico.

3.8.2. Investigação das condições

Para que os objetivos sejam atendidos, dentro das premissas estabelecidas, é necessário que todas as condições sejam devidamente investigadas.

O plano está voltado para o futuro e portanto, as condições também devem ser consideradas nesta realidade. Desta maneira devem ser analisadas e previstas, quais condições que permanecerão inalteradas durante todo o período abrangido pelo plano; quais as novas condições que surgirão ou poderão surgir; quais as que deixarão de existir e, ainda, quais as que embora permanecendo, sofrerão mudanças.

3.8.3. Determinação dos cursos de ação possíveis

Como para cada plano sempre existem alternativas possíveis para os cursos de ação, há necessidade de determiná-las, visando examinar-se aquelas que se mostram mais razoáveis.

Esta é a terceira fase do planejamento e para sua realização, em casos mais complexos,

utilizam-se técnicas de análise matemática, financeira, etc. Dentre estas técnicas, podemos destacar a pesquisa operacional, a teoria da probabilidade, dos jogos, das filas de espera, etc.

O importante nesta fase do planejamento é buscar alternativas viáveis. Dentro de cada uma delas devem ser estabelecidos os objetivos intermediários, suas premissas e suas condições sempre compatíveis com o objetivo final.

É comum nesta fase, os empresários e planejadores cometerem uma irregularidade técnica de trabalho, que pode comprometer todo o planejamento. Ao mesmo tempo que determinam cursos de ação possíveis, eles já iniciam a fase seguinte, de avaliação. Esta falha conduz à inibição da criatividade, além de bloquear a determinação de todos os cursos de ação possíveis, mesmo que aparentemente inexequíveis.

Poderá ocorrer que nenhum curso de ação conduza ao objetivo estabelecido; isto significa que o mesmo deve ser reformulado, dando reinicio ao planejamento.

3.8.4. Avaliação dos cursos de ação

Determinados os cursos de ação possíveis, o quarto passo do planejamento consiste em avaliar qual deles atende melhor e de forma mais econômica, aos objetivos.

Para esta avaliação são empregadas técnicas especiais que orientam a tomada de decisão, que é a essência do planejamento. Na verdade a tomada de decisão faz parte do cotidiano do administrador que constantemente tem que escolher o que deve ser feito, por quem, quando, onde e como.

Para a avaliação, cada curso de ação deve ser analisado isoladamente, considerando suas vantagens e desvantagens, tanto para se conseguir o objetivo, quanto em relação ao seu custo.

3.8.5. Escolha do curso de ação

É nesta fase que o plano deixa de ser um exercício de estudos e começa a tornar-se concreto. Neste ponto o planejamento é realmente adotado, pois implica em selecionar dentre as diversas alternativas avaliadas, aquela que melhor atende aos objetivos.

Pode ocorrer que mais de uma alternativa tenha se apresentado como atraente, e cabe ao administrador decidir se deve adotá-las em conjunto em vez de uma única.

Toda escolha envolve decisões e toda decisão envolve riscos. Desta maneira, nesta fase é que se decide pelo curso de ação a ser adotado e quais riscos calculados são inerentes àquele curso de ação. A partir deste ponto o plano começa a materializar-se através das fases seguintes.

3.8.6. Detalhamento do plano

Definido e decidido o plano global, torna-se necessária uma última medida para torná-lo completo. Quase sempre são necessários planos derivados, para apoio ao global. Assim, cada escalão hierárquico deve fazer e executar seu planejamento para que o plano básico se torne realidade. Esta reação em cadeia deve continuar de cima para baixo até que exista um plano para cada atividade específica; isto significa detalhar o plano para o nível hierárquico compatível.

Comumente ocorre que nas fases de planejamento dos planos derivados, são encontradas condições particulares que obrigam às vezes, até a uma revisão do plano geral, o que não deve ser considerado como falha. Pela sua própria característica o plano geral, com seus objetivos finais, é amplo, abrangente e suscetível de pequenas alterações. Os planos derivados, por sua vez, devem ser o mais próximo possível da realidade empresarial, funcional e operacional, de modo a conter o menor risco possível de não se realizar, ou seja, o detalhamento deve ser feito de acordo com o tipo de plano, até o máximo grau de detalhe, para assegurar a sua realização, com a menor distorção possível em relação ao planejado.

3.8.7. Estabelecimento de controle

Provavelmente a maior falha de qualquer planejamento é não estabelecer controles compatíveis com o plano.

Q objetivo final somente terá garantia de ser alcançado se os objetivos intermediários forem alcançados. Desta maneira, todos os planos derivados também devem ter seu controle planejado e executado.

Como veremos mais à frente, os controles poderão determinar a necessidade de mudanças do curso de ação ou até a reformulação dos planos, o que obriga o reinicio do planejamento através de sua primeira fase.

3.8.8. Comunicação dos planos

A causa mais comum do fracasso- do planejamento está na falta de comunicação clara e na compreensão das premissas dos planos, na área em que um administrador toma decisão. Se ele não conhece os seus objetivos nem sabe se uma ação. o ajudará a alcançá-los, não poderá compreender as premissas críticas que afetam suas decisões. Não há capacidade lógica ou de análise que o leve a uma decisão que apóie e se coadune com outros planos da empresa.

Por estas razões há necessidade de um método eficiente de comunicação dos planos, a todos os escalões hierárquicos envolvidos. Esta comunicação possibilitará inclusive que os planos sejam aceitos, ou ainda, que provoquem mudanças de modo a adaptá-los à realidade.

3.9. CONCLUSÃO

Qualquer que seja a técnica empregada e o prazo do plano, um dilema estará sempre presente: tempo x perfeição x resultado. Porém, qualquer que seja a técnica e o prazo, sempre existirão certas condições imutáveis que podem ser previstas com toda a segurança.

Um ponto em comum nestas condições é que são baseadas em princípios naturais que sofrem pouca ou nenhuma alteração no decorrer do tempo. Por exemplo: a participação democrática de todos os envolvidos durante o processo de planejamento; um tratamento humano aos subordinados; possibilidade de progresso; a imagem da empresa; etc.

Todas estas condições, se bem consideradas, ajudam a melhorar a qualidade geral do planejamento e conseqüentemente aumentam a possibilidade de acerto do plano.

Por fim, convém salientarmos alguns tópicos de suma importância para o planejamento:

1. Quanto maior o prazo no planejamento, maior deve ser o cuidado ao efetuar-se previsões.

2. Estabeleça um plano global, o mais genérico possível, abrangendo o período maior desejado.

3. Subdivida o plano global, em planos menores, de prazo menor.

4. Detalhe ao máximo que puder as primeiras etapas do plano global, até onde a segurança das previsões permitirem.

5. Periodicamente reavalie seus planos efetuando as correções que se fizerem necessárias. Inclua nessa revisão as condições que você admitiu existirem no planejamento.

6. Nunca permita que os planos a curto prazo sejam incoerentes com os planos de longo prazo.

7. Não permita que o planejamento se estenda por um tempo superior ao mínimo necessário para se concretizar um plano.

8. Faça valer seus controles para ter certeza que o plano está sob constante observação.

4. AS POLÍTICAS EMPRESARIAIS

4.1. INTRODUÇÃO

A função do administrador envolve a utilização de toda uma estrutura em termos materiais, humanos, financeiros, etc., aplicados dentro de cada um dos ciclos de administração. Contudo, grande parte do tempo dispendido nesta tarefa, é gasto na decisão de "o que fazer" em cada situação particular.

Para que estas decisões sejam tomadas de maneira planejada, são estabelecidas políticas que significam orientações gerais, instituídas antecipadamente para orientar as futuras decisões; em outras palavras: planos permanentes.

As políticas devem ser planejadas para que sua eficácia seja total. Antes de serem aplicadas, não passam de planos que representam decisões antecipadas sobre o que se pretende que aconteça no futuro.

As políticas, pela sua própria característica de "o que fazer", orientam as demais decisões inerentes ao assunto, no sentido dos objetivos da empresa. Desta maneira, elas delimitam o poder decisório nos níveis hierárquicos inferiores, de forma a não comprometer a consecução dos objetivos estabelecidos.

4.2. PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO

É comum encontrar nas empresas subordinados que, pela função exercida, solicitam contínua orientação dos superiores imediatos para a tomada de decisões. Se as decisões a serem tomadas são de caráter não rotineiro essa intervenção é justificada. Porém se o assunto toma ares de cotidiano ou rotineiro podemos sugerir o estabelecimento de políticas. Estas trariam maior liberdade de ação tanto para o. subordinado como para o superior, pois conteriam as orientações a serem seguidas em ocasiões específicas ou fatos determinados.

A prática de estabelecimento de políticas ajuda a delegar, pois muitas tarefas que exigem rotineiramente a decisão do superior, podem ser delegadas, desde que sejam definidas políticas sobre o assunto. Desta maneira, as consultas versariam sobre problemas que não fossem atingidos pelas políticas. O processo decisório seria abreviado, ganhando a empresa em rapidez de decisões, não sendo assim emperrado o caminho burocrático.

Ao contrário dos níveis hierárquicos, as políticas facilitam as atividades dos subordinados. Uma vez que determinam "o que fazer", a decisão de "como fazer" cabe aos subordinados, que ficam assim com maior liberdade de ação, para tanto.

Em resumo, as decisões que são fixadas pelas políticas:

— Refletem a existência de objetivos bem definidos, portanto melhoram a relação superior/subordinado;

- Evitam desperdício de tempo de ambos a cada ocorrência de situação;

— Dão bases consistentes para que as demais decisões sejam tomadas a níveis inferiores, consonantes com os objetivos e políticas de níveis mais altos;

— Reduzem atritos entre o pessoal de mesmo nível hierárquico dos diversos órgãos da empresa.

Em suma, para o estabelecimento de políticas, deve-se observar os seguintes quesitos:

— O subordinado tem sempre a mesma dúvida?

— A solução dada é similar, ou até mesmo constante?

— O problema pode ser perfeitamente equacionado pelo subordinado?

— Os aspectos mais importantes ou menos comuns devem ser analisados pelos superiores hierárquicos?

4.3. ORIENTAÇÃO ÀS DECISÕES

Analisando os programas decisórios dos escalões superiores nota-se que, guardadas as devidas proporções, em muito se parecem com os problemas decisórios dos escalões mais baixos. Um ponto comum logo se destaca dos demais: as *políticas* estabelecidas. É baseado nelas que planos podem ser formulados, objetivos podem ser determinados e decisões podem ser tomadas.

Quando um problema ou situação se restringe a um determinado órgão da empresa, normalmente este tem todos os elementos necessários para resolvê-lo. Isto ocorre pois a decisão somente afeta a estrutura organizacional deste nível para baixo e neste nível, a decisão e provavelmente a política, deve ser definida para orientar as demais decisões conseqüentes.

Quando um problema ou situação envolve os mais diversos departamentos, outros interesses, principalmente os objetivos e as políticas de cada um deles, pode gerar áreas de atrito ou desgaste entre executivos. A organização, vista como uma máquina, depende do bom funcionamento de todas as suas partes para o seu desempenho eficiente. A colaboração e o apoio inter-departamental é condição "sine qua non" para o bom funcionamento da empresa. Assim sendo, qualquer atrito que existe deve ser eliminado ou atenuado, e esse elemento de mediação deve ser a política estabelecida para o assunto. Ha estabelecerá quais as prioridades desejadas, quais os objetivos maiores a serem atingidos e o que deve ser considerado como prioritário, facilitando assim o trabalho integrado dos seus gerentes. Ela é a fonte geradora das diretrizes e dos critérios que devem ser considerados para a solução de qualquer tipo de questão. Este aspecto também deve ser levado em conta quando do estabelecimento da mesma. Resumindo, as políticas devem:

— evitar atritos entre o pessoal envolvido;

— estabelecer critérios e diretrizes;

— fazer com que todos os esforços sejam no mesmo sentido;

— melhorar o ambiente de trabalho.

4.4. DETERMINAÇÃO DAS POLÍTICAS

De modo geral, persiste uma certa dificuldade por parte dos administradores em separar objetivos, políticas e procedimentos. Os objetivos como já foi visto, são quantificáveis ou qualificáveis em termos de resultado. As políticas determinam "o que fazer" para atingir os objetivos e os procedimentos determinam "o como fazer" para atingir os objetivos de acordo com as políticas. Esta divisão metodológica nos conduz às seguintes conclusões em relação à determinação da política:

— Não é atividade de um nível hierárquico específico, e sim de toda a organização, principalmente da alta administração;

— Cada órgão ou função da empresa deve estabelecer suas próprias políticas, junto a seus superiores e subordinados, sempre em consonância com as demais políticas da empresa;

— Toda política deve ser submetida à aprovação, no mínimo da função imediatamente superior àquela que está determinando a política;

— As políticas, embora determinem apenas o que fazer, devem ter parâmetros, indicações e informações, de modo a evitar ao máximo interpretações distorcidas do seu conteúdo;

— Para maior facilidade de arquivamento, atualizações, consultas, etc., as políticas

devem ser numeradas. Esta numeração deve obedecer a uma classificação lógica por assunto ou por área de atividade, os quais por sua vez podem ser subdivididos em capítulos, etc. Desta maneira, ficam agrupados pela sua própria numeração, todas as políticas referentes aos mesmos assuntos, tais como as de compras, produção, vendas, etc., e dentro de cada grupo as respectivas políticas, como as de vendas à vista, à prazo,etc.

4.5. .DIVULGAÇÃO DAS POLÍTICAS

A divulgação das políticas é um ato *tão* importante quanto o seu estabelecimento. Embora pareça óbvio, este detalhe não deve ser esquecido nem subestimado. A formulação da política deve ser seguida de sua divulgação, de preferência por escrito, a todos os envolvidos. Somente assim podemos esperar que elas surtam os efeitos desejados.

A divulgação das políticas deve apresentar as seguintes características básicas:

- *Formalidade.* Como significam planos permanentes, e para que qualquer elemento da empresa possa consultá-las em caso de necessidade ou pesquisa, as políticas devem ser oficializadas formalmente.

A formalidade faz com que o subordinado sinta mais confiança em aplicar a política, evita que ela seja distorcida pela comunicação verbal e dá maior garantia ao superior de que ela será cumprida conforme determinação, visando os objetivos.

Um documento é um fator de segurança para aqueles que decidem baseados em critérios. Além do fator segurança ele oferece a vantagem de servir como fonte de consulta em caso de dúvidas.

Um aspecto bastante importante a ser observado refere-se ao cuidado de não tornar a empresa por demais burocrática em função da formalidade das políticas. Como qualquer outro plano, elas devem ser flexíveis, passíveis de mudança e deixar margem para que o administrador possa decidir dentro de certos limites, de modo a assegurar agilidade à administração como um todo. Elas não devem transformar as atividades num seguir-de-regras pelo simples fato de serem formais, mas sim, estar sempre adequadas à realidade da empresa.

- *Facilidade de entendimento.* A boa aplicação das políticas depende do entendimento que os funcionários envolvidos tenham dela. Para tanto, deve ser utilizada toda a objetividade e simplicidade no escrever, para tomá-la fácil de ser assimilada. No texto contendo a política não devem permanecer dúvidas de entendimento, porém deve ficar claro quem é o responsável ao qual devem recorrer aqueles que tenham quaisquer dúvidas, caso elas existam.

4.6. CONTROLE DAS POLÍTICAS

Como qualquer outro plano, as políticas, para serem eficazes, necessitam de controles.

A maior dificuldade está em como controlar as políticas especificamente, uma vez que elas são gerais e não descem a níveis de procedimentos. O controle, na prática, é exercido sobre os procedimentos, os quais são estabelecidos para dar suporte à execução das políticas. Os procedimentos são claros, objetivos, detalhados, possibilitando assim uma forma segura de aferição dos resultados. Logo, ao se efetuar controle dos procedimentos, cria-se condições de medir a eficiência e eficácia da política que os orienta.

Um aspecto de grande importância no controle é a chamada *Faixa de Segurança.* Poderíamos defini-la como sendo aquela barreira além da qual fugiria ao limite de competência do setor que toma a decisão. É difícil, na maioria dos casos, determinar claramente o seu contorno, porém através da análise acurada dos procedimentos podemos verificar a extensão da decisão, pois eles devem ter sido planejados ao longo dessa faixa.

Assim, se algum desvio for constatado, possivelmente o limite de segurança foi ultrapassado.

5. TOMADA DE DECISÕES

5.1. INTRODUÇÃO

A tomada de decisões é uma das tarefas dos administradores, que está contida em todas as funções administrativas. É portanto, uma tarefa específica do administrador, e sobretudo faz parte do seu cotidiano. Por esta razão merece um tratamento especial, através da apresentação de um processo sistemático.

5.2. CARACTERÍSTICAS DA TOMADA DE DECISÃO

A decisão deve reunir algumas características, para que seja uma boa decisão:

— Oferecer maior garantia de se transformar em resultados positivos;

— Implicar em menor custo;

— Acarretar o mínimo de conseqüências indesejáveis;

— Mostrar-se coerente com os objetivos da empresa;

— Trazer resultados no menor tempo.

Além de tudo isso a decisão deve reunir criatividade, ou seja: o que deve ser feito para que a causa do problema seja eliminada, e para que o fato nunca mais se repita.

As respostas à maioria dos assuntos da empresa, quando definidos em termos de objetivos, são decisões. Há duas maneiras de obter-se estas respostas: verificar como foi feito no passado e verificar como os outros costumam fazer. Ambas são excelentes auxiliares para a tomada de decisão, porém somente auxiliares. Cabe ao poder criador a maior contribuição para uma inovação racional e sadia, de modo a obter-se resultados cada vez melhores.

5.3. REGRAS P ARA A TOMADA DE DECISÃO

A partir destes três suportes: experiência alheia, tradição e poder criativo, deve-se obedecer algumas regras antes de tomar decisões:

a) Focalizar o problema, buscando as causas reais, não se iludindo com as aparências;

b) Reunir toda a experiência acumulada a respeito de problemas semelhantes, inclusive por sua equipe;

c) Descobrir outras alternativas, mesmo que ninguém as tenha considerado antes;

d) Submeter sua idéia à crítica de terceiros, principalmente de seus subordinados. Às vezes, a melhor ide'ia e a melhor alternativa, não são as melhores para outros envolvidos, que podem contribuir para a solução;

e) Comparar as alternativas, escolher a melhor e decidir;

f) Não eternizar o problema buscando sempre mais uma alternativa.

5.4. COMO APRESSAR AS DECISÕES

A tomada de decisão não pode ser por demais demorada, visto que poderá acarretar uma série de problemas ao administrador. Portanto, devemos levar em consideração os seguintes aspectos:

— Muitas decisões se não forem tomadas logo, não precisam mais ser tomadas;

— Há problemas que exigem muito mais soluções urgentes que soluções perfeitas;

— O dilema do administrador é que, soluções urgentes e soluções perfeitas são, muitas vezes, incompatíveis. Este dilema é usado como uma arma por aqueles que têm uma desculpa: a urgência é desculpa para a imperfeição e a perfeição é desculpa para o atraso;

— O ideal é tomar a melhor decisão no menor tempo possível e é por isso que:

a) o administrador deve receber informações completas e precisas sobre as condições que podem interferir em suas decisões;

b) deve existir políticas que orientem as decisões, acelerando o processo decisório;

c) a empresa deve fazer bom uso das comunicações informais para facilitar a tomada de decisões;

d) as assessorias devem ser utilizadas convenientemente, para fornecer subsídios para que o administrador possa tomar boas decisões, sem gastar seu tempo em estudo e pesquisas.

Quando o dilema da urgência x perfeição persistir, deve imperar o bom senso.

O tempo gasto na análise dos fatos, antes da decisão, pode ser largamente compensado pelos benefícios de decisões bem tomadas. Mas, quando prevalecer a urgência, deve-se abandonar os requintes e decidir.

5.5. ENVOLVIMENTO RACIONAL E EMOCIONAL

Existe muito de subjetivo na tomada de decisão. Duas pessoas com a mesma experiência, usando métodos ou técnicas idênticas, para resolver problemas semelhantes, podem tomar decisões completamente diferentes, e até mesmo opostas. As condições de personalidade, as circunstâncias psicológicas do momento, do ambiente, podem influir nas decisões.

Uma decisão, antes de tudo, deve ser uma atitude racional, porém às vezes a razão é posta em segundo plano, para dar lugar a decisões emocionais. De fato, a emoção precede a razão. O ser humano primeiro sente alguma coisa e só depois pensa sobre ela. A emoção é o motivo, a força geradora; e, a razão é o conduto que deve canalizar essa força geradora, transformando-a em ação construtiva. O elemento humano não pode decidir sobre seus sentimentos, apesar de poder controlá-los, mas pode decidir sobre sua ação à luz da razão. Desta maneira as decisões devem ser submetidas ao "crivo" da razão, para que sejam governadas e construtivas.

Embora a tomada de decisão normalmente implique em ação para a solução, não deve ser esquecido que há casos em que a sensatez de postergar a decisão, esperar uma solução natural ou ainda colocar-se em posição passiva, também são muitas vezes, as melhores decisões que se pode tomar. Deve-se porém, ter o grande cuidado de evitar que a sensatez seja invocada como mera desculpa para justificar uma decisão não tomada: por medo, incompetência ou preguiça.

5.6. DECISÕES EFICAZES

Como foi visto anteriormente, uma decisão decorre de um julgamento; é uma escolha entre alternativas e raramente uma escolha entre o certo e o errado. No máximo, a decisão é uma escolha entre "o que foi considerado mais certo" e "o que seria provavelmente errado".

Dentro deste enfoque os administradores eficazes não começam a análise pelos fatos, mas sim pelas opiniões. Estas por sua vez, são apenas hipóteses não comprovadas e, como tal, sem valor até serem testadas contra a realidade. Para determinar o que é um fato, é preciso primeiro uma decisão sobre os critérios de relevância, especialmente sobre a medida apropriada.

Estes administradores partem da opinião que as pessoas experientes' têm em relação a determinada área e em relação a situação específica. O método para testar uma opinião contra a realidade, é baseado no reconhecimento claro de que as opiniões estão em primeiro lugar,

portanto antes dos fatos. A partir da verificação da validade das hipóteses e da eliminação daquelas inconsistentes com a experiência observável, encontram-se aquelas que então são verificadas mais profundamente, de acordo com os fatos ocorridos e/ou verificados.

Os administradores eficazes não tomam um grande número de decisões; eles concentram-se nas decisões mais importantes e delegam a seus subordinados as menos importantes. Desta forma conseguem mais tempo para analisar melhor e, até incentivar opiniões e hipóteses conflitantes, cuja conseqüência serio decisões cada vez melhores e mais voltadas para resultados.

Dentro do processo para a decisão eficaz, um aspecto importante a ser analisado é relativo à ocorrência da situação. Se ela *é* genérica ou uma exceção. Se gera um grande número de ocorrências ou é um acontecimento único. Em função do tipo de ocorrência é que se decide dar atenção maior ou menor à tomada de decisão para cada situação em particular.

5.7. SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS

O ponto básico para análise dos problemas é que eles não podem ser resolvidos a não ser que sua causa seja determinada.

Todo problema tem apenas uma causa real, mesmo que aparentemente elas sejam diversas. A causa real pode ser um evento único, que produz o efeito indesejado ou, pode ser uma combinação de eventos e condições que operam como se constituíssem um único evento.

Quer a causa seja simples (evento único) ou complexa (evento múltiplo), o administrador não pode estar absolutamente certo de encontrá-la, pois não tem certeza de conhecer todas as hipóteses e fatos a respeito de qualquer problema.

A solução de problemas é um processo que segue uma seqüência lógica. Começa pela identificação; continua com a análise para determinar a sua causa e conclui com a tomada de decisão que soluciona o problema.

Quando um problema ou situação for repetitivo, e sua causa não puder ser simplesmente eliminada, é conveniente que sejam definidas políticas, as quais orientarão e padronizarão a tomada de decisão.

5.8. FONTES DE PROBLEMAS EM POTENCIAL

Para facilitar o processo de tomada de decisão o administrador deve antever algumas fontes de problemas em potencial. Estas fontes podem ser atenuadas se o administrador tomar decisões hoje, com •planejamento adequado, em vez de aguardar que o problema efetivamente ocorra, quando então precisará tomar decisões imediatas, inadiáveis e sem tempo para a devida análise.

Os problemas em potencial estarão presentes quando ocorrer uma ou mais das seguintes situações:

— Quando algo de novo, complexo ou pouco familiar é experimentado;

— Quando as datas limites são apertadas;

— Quando uma seqüência é crítica ou ocasiona impacto sobre outras;

— Quando há falta de cursos alternativos de açâ"o;

— Quando envolvem mais de uma pessoa, função ou departamento;

— Quando a responsabilidade é difícil de ser atribuída, ou está fora da área do administrador.

5.9. CONTROLES

A exemplo de todas as demais funções administrativas, não é suficiente ao administrador decidir. É necessário também, que sejam estabelecidos elementos e meios de controle, que possibilitem verificar se a decisão está produzindo ou produziu os efeitos esperados, principalmente eliminando, ou na pior das hipóteses, atenuando a causa que produziu os efeitos indesejados anteriormente.

6. O DESENVOLVIMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

6.1. INTRODUÇÃO

Na linguagem ou "dialeto empresarial", é bastante freqüente o emprego do vocábulo "organização" para designar a própria empresa ou entidade jurídica constituída para exercer atividades comerciais ou industriais.

Entretanto, todas as vezes que o termo organização fizer parte do contexto deste capítulo, o leitor deverá tomá-lo no sentido de estrutura administrativa e/ou funcional, oficialmente adotada por uma empresa comercial ou industrial, ou conjunto de pessoas ou equipes de trabalho que exercem as atividades para as quais foram criadas.

Conseqüentemente, o vocábulo "estrutura", que também'm será mencionado neste capítulo, significará sempre a disposição, a ordem e as relações concebidas pelos organizadores da empresa, para tornar possível o devido entrosamento de todas as atividades atribuídas a divisões, departamentos e subdivisões menores da organização.

6.2. A INFLUÊNCIA DE FATORES NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Atualmente, o empreendimento empresarial, mesmo aquele de pequeno porte, está sujeito a fatores complexos que exigem planejamento adequado de todas as atividades, isto é, estabelecimento de objetivos perfeitamente especificados, para cuja consecução é indispensável uma organização estruturada de conformidade com os fins em vista.

O crescimento e a diversificação de uma empresa tornam obrigatórias contínuas mudanças ou adaptações na estrutura organizacional, em função das necessidades que vão surgindo: maior número e variedades de departamentos; mais pessoal especializado e aplicações técnicas administrativas mais modernas, obtenção de maior entrosamento entre as equipes de trabalho, além de outras.

Portanto, a estrutura organizacional é uma "ferramenta" que o administrador dispõe para atingir seus objetivos e, se ele não avaliar as condições de operação dessa "ferramenta" e não cuidar de sua manutenção, isto é, não adaptá-la à realidade, a empresa passará a atuar sobre bases inadequadas.

6.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é a configuração atribuída à entidade entre os vários órgãos da empresa, oferecendo um quadro de subdivisão das atividades, da distribuição da autoridade e da responsabilidade nos vários níveis.

A estrutura organizacional é a configuração atribuída a entidade empresarial, a fim de que esta possa alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Assim, cada parte da estrutura reflete o tipo de atividade a que se refere e oferece possibilidades para se analisar a característica operativa geral da empresa.

Dentro do contexto empresarial, encontramos dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

6.3.1. Estrutura formal

Para realizar a tarefa de acompanhar a evolução da empresa, deve ser analisada a estrutura formal, a qual representa essencialmente as relações de autoridade, onde cada indivíduo dentro da empresa deve saber exatamente quais são os seus subordinados e a quem deve se reportar. Essa relação de autoridade é determinada oficialmente pela direção da empresa.

Encarando a estrutura formal como sendo um processo pelo qual se formaliza o agrupamento de atividades e de relações de autoridade, torna-se evidente a consideração de certos fatores essenciais:

— a estrutura formal deve refletir os objetivos e os planos de toda empresa;

— a estrutura formal deve refletir a autoridade disponível;

— a estrutura formal deve permitir contribuições por parte dos colaboradores da empresa, para que se possa atingir seus objetivos;

— a organização deve ter homens capazes para gerenciar os recursos humanos e materiais rumo aos grandes objetivos empresariais.

Na verdade, o processo organizador deve ser contínuo, sendo que as próprias atividades e seus agrupamentos devem estar simultaneamente sob consideração em todos os níveis, a fim de colocar a empresa face aos seus reais objetivos. Isto nos leva à conclusão que a estrutura organizacional deve estar em constante mutação, de modo a acompanhar a dinâmica empresarial, visto que, se assim for feito, resultará em diversas vantagens para a própria organização, tais como:

— se a delegação for bem feita, o poder de decisão vai para as mãos de quem está mais familiarizado com os assuntos sobre os quais vai decidir;

— a tomada de decisão será acelerada;

— os empregados terão maiores oportunidades de aprender e de desenvolver.

Assim, para alcançarmos o sucesso desejado, será necessário que as linhas de autoridade sejam claras e bem entendidas, e que estas obedeçam a distinção entre as naturezas de autoridade:

a) *autoridade de linha - é* aquela que qualquer superior tem em relação a seus subordinados.

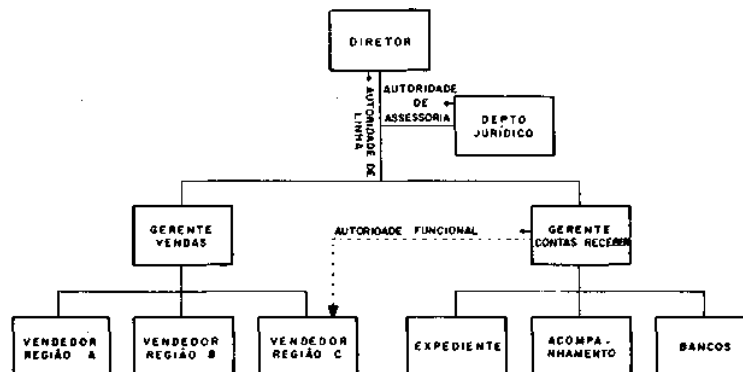
Ex.: A autoridade que o Gerente de Vendas tem sobre os vendedores.

b) *autoridade de assessoria — é* aquela que implica em aconselhamento, recomendações, etc.

Ex.: A autoridade que o Departamento Jurídico tem em relação aos demais departamentos da empresa.

c) *autoridade funcional - é* aquela que existe para facilitar a rápida coordenação de atividades entre vários órgãos.

Ex.: A autoridade funcional que o Gerente de Contas a Receber tem em relação a um Vendedor, embora este último responda diretamente ao Gerente de Vendas.

EXEMPLO GRÁFICO

6.3.2 Estrutura informal

A par da estrutura formal, também deve ser levada em consideração a estrutura informal, que não define nenhuma relação oficial de autoridade, prevalecendo essencialmente as ligações puramente informais e pessoais, de acordo com conveniências e interesses dos indivíduos no contexto empresarial.

A estrutura informal representa a rede de relações sociais e pessoais, que não é estabelecida pela organização formal e surge da interação social das pessoas, o que significa, que se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem.

A estrutura informal dá ênfase às pessoas, enquanto a formal dá ênfase às posições em termos de autoridade.

Na verdade os dirigentes empresariais gostariam de abolir a estrutura informal, pois isso tornaria, segundo eles, o trabalho bem mais simples. Os dirigentes entendem que a estrutura informal é um entrave, que regularmente oferece resistência à estrutura formal. Mas, os empresários têm que entender que é impossível aboli-la, uma vez que, enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais. Há que se considerar porém, que quando bem manipulada, esta estrutura pode ser bem aproveitada, para se atingir os objetivos empresariais e até consolidar a própria estrutura formal.

6.4. SITUAÇÕES ENCONTRADAS NA EMPRESA

Ao analisarmos as relações de autoridade existentes na empresa, é possível encontrarmos situações que podem dificultá-la a alcançar seus objetivos globais. Embora não mensuráveis, essas situações contribuem para a geração de conflitos organizacionais, que implicam em dificuldades quanto à tomada de decisões. As mais comuns são:

— órgãos tipicamente assessores, exercendo autoridade de "linha";

— órgãos de linha colocados em posição de assessoria;

— executivos de linha que lutam até o fim pelo seu direito de decidir sobre um trabalho feito pelos assessores;

— desrespeito à autoridade funcional, por falta de entendimento claro do que ela significa;

— abuso da autoridade funcional, por "esquecimento" de que ela é apenas funcional.

Portanto, cabe ao administrador adequar corretamente a sua estrutura, bem como revisá-la periodicamente a fim de corrigir as possíveis distorções, que porventura possam ocorrer.

6.5. FASES DE UMA MUDANÇA DE ESTRUTURA

À mudança de estrutura é um dos trabalhos mais difíceis, exigindo do especialista conhecimento não só de Administração, mas principalmente do próprio processo produtivo, do tipo de negócio e dos planos da empresa à curto e a médio prazo.

A experiência tem demonstrado que nas grandes empresas, uma reestruturação organizacional, feita em todos os níveis hierárquicos, é um processo bastante demorado. Se envolver toda uma variada gama de linhas de produção, o trabalho pode demorar até mais de um ano, em levantamentos, análises, discussões e decisões; e outro tanto, para que a mudança seja efetivada *e* consolidada.

O estudo da estrutura organizacional deve ser feito em fases, as quais passamos a discriminar:

6.5.1. Levantamento de dados

Para conhecer a estrutura, o administrador deve proceder a um levantamento de dados, através de algumas técnicas:

— entrevistas: com as pessoas certas, as que podem dar respostas às perguntas;

— questionários: através de questionários bem formulados, se obtêm dados com maior rapidez;

— formulários específicos: os formulários amenizam a impressão de "inquérito". Além disso, podem obter dados mais especificados sobre o que é feito e por quem, em quanto tempo e com que grau de autoridade.

Cada uma destas técnicas deve ser devidamente avaliada e adequada para cada situação, podendo ainda haver uso simultâneo de mais de uma delas.

6.5.2. Análise

Nesta fase, o administrador reúne, processa e analisa os dados que foram levantados. É aqui que são descobertas as possíveis falhas existentes.

6.5.3. Planejamento

Uma vez detectadas as falhas, buscam-se as soluções, utilizando principalmente os princípios que regem o planejamento da organização.

Quem deve participar desta fase, são os órgãos diretamente envolvidos, na figura dos seus responsáveis e, de preferência, de uma comissão de reestruturação formada por executivos da Alta Administração (de preferência Diretores).

6.5.4. Comunicação

Nesta fase o plano de organização está completo e aprovado. Agora todos devem conhecê-lo, para que possam cumpri-lo; para tanto deve-se:

— desenhar os organogramas no grau de detalhe que interessa a cada departamento, setor ou seção;

— descrever as funções de cada órgão da empresa;

— montar os Manuais de Organização, através da reunião dos organogramas e das respectivas descrições das funções;

— distribuir os Manuais de Organização e treinar os envolvidos.

6.6. CUIDADOS A SEREM TOMADOS QUANDO DAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA

Ao planejar as mudanças na estrutura, deve-se ter em mente as repercussões, caso contrário, o administrador pode estar criando mais problemas que os já existentes. Isto porque, como o processo de mudança envolve não só pessoas como também todas as atividades a elas relacionadas, há necessidade que estas mudanças sejam efetuadas com todo cuidado, para que os interesses pessoais não se sobreponham aos interesses da empresa. Portanto, o administrador deve estar atento, aos seguintes aspectos:

6.6.1. Funções

Não se deve esquecer que ao alterar as funções de um órgão, estas podem afetar funções de outros e os sistemas existentes.

6.6.2. Níveis

Mudar o nível de um órgão (departamento, setor ou seção) pode significar alterar o "status" de um chefe e dos seus subordinados. Isso pode gerar ressentimentos e insatisfações,

pois não podemos esquecer que a organização é "operada" por seres humanos.

6.6.3. Freqüência das mudanças

Não e' conveniente alterar substancialmente a estrutura organizacional constantemente, mas sim adequá-la e ajustá-la à própria dinâmica empresarial.

6.6.4. Amplitude

Modificações feitas isoladamente sem ter em vista a estrutura organizacional como um todo, podem conduzir a empresa ao desequilíbrio das funções.

7. ESTABELECIMENTO DE UMA SISTEMÁTICA DE DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

7.1. INTRODUÇÃO

A autoridade pode ser definida como o direito de guiar ou dirigir outras pessoas, obtendo uma conduta condizente com os objetivos da empresa. Mas, delegar autoridade não é tão simples assim, sendo que muitos superiores cometem erros quando delegam ou quando deixam de delegar e quem sofre com isso é a empresa naturalmente.

7.2. O PROCESSO DE DELEGAÇÃO

O processo de delegação somente se concretiza quando seus três elementos (Tarefa, Autoridade e Responsabilidade) se harmonizam e se completam entre o superior e o subordinado, considerando os seguintes aspectos:

1. Quando as Tarefas são designadas pelo superior e executadas pelo subordinado.
2. Quando a Autoridade é delegada pelo superior e exercida pelo subordinado.
3. Quando a Responsabilidade é exigida pelo superior e assumida pelo subordinado.

Ao designar tarefas para um subordinado o administrador está intrinsecamente delegando autoridade, portanto transferindo de si parte de suas tarefas, bem como parte de sua autoridade.

A autoridade é delegada pelo superior e após ser delegada ela pertence ao subordinado.

7.3. **RESPONSABILIDADE**

A responsabilidade é criada no sentido subordinado-superior, toda vez que se transfere tarefas e autoridade.

Se a responsabilidade é criada, de baixo para cima, na hierarquia da empresa, e, se ela é exigida do subordinado, concluir-se-á que a responsabilidade é a obrigação ou o dever de cada pessoa, à qual se delegou autoridade, de executar o que lhe foi determinado. A responsabilidade, além disso, não pode ser delegada.

O administrador não se liberta completamente de sua responsabilidade pelo fato de haver transferido parte de suas tarefas ao subordinado. A obrigação pelo bom desempenho retorna diretamente sobre a pessoa que fez a delegação. O administrador tem boas e suficientes razões para usar discernimento na escolha dos seus subordinados, para fiscalizá-los e controlá-los, e para instruí-los cuidadosamente.

7.4. ERROS PELA NÃO DELEGAÇÃO

Muitos administradores procuram guardar para si, algumas tarefas que podem ser transferidas a seus subordinados, cujo egoísmo é motivado por:

1. Difícil identificação das tarefas que não exigem sua atuação direta.
2. Falta de segurança na posição que ocupa ou medo de perder o lugar.
3. Desconfiança nos subordinados, motivada por deficiência destes ou por ceticismo do superior.
4. Mania de perfeição do superior que julga fazer qualquer tarefa melhor que o subordinado.

Na verdade, o administrador que insiste em não transferir tarefas aos subordinados, está acumulando muitos trabalhos que não necessitam sua atuação direta.

Existe também'm o administrador que não dispensa a devida atenção aos subordinados por estar sempre ocupado. Os subordinados sentem-se abandonados e sem motivação para executar as tarefas, quando ao procurarem o administrador, ouvem deste que está ocupado.

O administrador, desta forma, pode desviar a sua empresa dos seus objetivos, criando um círculo vicioso, pois por estar ocupado, não tem condições de treinar adequadamente os seus subordinados. Estes por sua vez sem treinamento, são ineficazes e por este motivo o administrador não lhes transfere tarefas, pois não confia em seu desempenho, ficando muito ocupado.

Porém, um administrador pode aumentar sua contribuição à empresa, concentrando seus esforços nas tarefas que mais contribuem para atingir os objetivos, e transferindo as outras tarefas aos subordinados, mesmo que tenha condições de realizá-las melhor pessoalmente.

7.5. O QUE DELEGAR AOS SUBORDINADOS

O administrador ao delegar autoridade aos seus subordinados deve saber exatamente quais as tarefas que ficaram guardadas para si e as tarefas que devem ser transferidas aos subordinados. Para tanto deve proceder da seguinte forma:

— Relacionar as tarefas e os objetivos que devem ser atingidos.

— Comparar as tarefas com os objetivos.

— Guardar as tarefas que mais contribuem para atingir os objetivos.

— Transferir as demais tarefas para os subordinados.

— Concentrar seus esforços nas tarefas principais.

Desta forma, o administrador terá mais tempo para planejar e, também para treinar os seus subordinados adequadamente.

A seguir, Donald A. Laird[10] faz algumas perguntas que ajudam a descobrir os motivos pessoais ou de ordem administrativa, bem como apresentam além do mais um breve resumo do que é a delegação e para que serve. Para tanto, antes das perguntas serem respondidas, devem ser observadas as seguintes considerações:

— A resposta "sim" geralmente indica a necessidade de maior delegação, se bem que haja outros fatores a considerar. A não ser que haja alguma outra razão bastante clara para responder "sim", a afirmativa deve ser considerada como um aviso de que uma análise e providência posteriores são requeridas para aumento da delegação.

— As linhas em branco seguindo cada pergunta fornecem espaço para se especificar a ação corretiva que deve ser feita, no caso da resposta ser um "sim". Geralmente não há providência a tomar no caso de resposta negativa.

— Não há uma só resposta "certa" para estas providências.

— A melhor resposta em uma situação pode não ser a melhor atuação para um administrador em outra situação diferente. Cada administrador deve decidir por si mesmo quais as ações que melhor condizem com sua atual posição.

10. Laird, Donald A. e Leonor C. - *"As Técnicas de Delegar"* - Tradução de J. G. Morais Filho - Editora Ibrasa - Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A. -1960-págs. 31, 32 e 33.

l. Você precisa levar trabalho para casa todas as noites? [] Sim [] Não

Por quê? Indique as providências que você pode tomar para evitar isso:

2. Trabalha você mais tempo do que seus subordinados? [] Sim [] Não

Que medidas tomaria para poder mudar a resposta para um não?

3. Dispõe de pouco tempo para encontro, diversões, estudo, trabalho cívico, etc.? [] Sim [] Não

O tempo poderia ser deste modo obtido____

4. Precisa dois ou mais telefones para o serviço? [] Sim [] Não

Como surgiu esta necessidade? Que pretende fazer para remediar a situação?

5. É com freqüência interrompido por outros, em busca de conselhos ou decisões?

[] Sim [] Não

Por quê acontece isso?

Providências para evitar essas interrupções:

6. Pensam os seus subordinados que não devem eles mesmos decidir a respeito do trabalho, mas deixar a solução dos problemas por sua conta?

[] Sim [] Não

Exemplos:

Para mudar esta situação, você poderia:

7. Emprega você parte do seu tempo fazendo coisas para outros, que eles mesmos poderiam fazer por si? [] Sim [] Não Assim como:

Providência a tomar para evitar isso:

8. Tem trabalho acumulado para fazer, ou dificuldades a vencer?

[] Sim [] Não

Exemplos:

O trabalho poderia ser feito a tempo por :

9. Passa mais tempo trabalhando em detalhes do que planejando e supervisionando?

[] Sim [] Não

Por quê?

Como equilibrar melhor o seu tempo?

10. Acha que se deve ocupar com detalhes, havendo alguém capaz de executar com perfeição a tarefa?

[] Sim [] Não

Exemplos:

Os diversos planos para controlar os resultados seriam estes:

11. Trabalha em detalhes porque gosta disso, se bem que um outro possa executá-los satisfatoriamente?

[] Sim []

Não Assim como

O que fazer a propósito disso?

12. Gosta de meter a sua colher em tudo o que se passa?

[] Sim [] Não

Exemplos:

Processos a experimentar, em substituição:

13. Falta-lhe confiança em seus subordinados, de modo que receia entregar-lhes a responsabilidade dos detalhes? [] Sim [] Não

Exemplos:

14. É você por demais escrupuloso pela perfeição de detalhes não importantes da sua obra?

[] Sim [] Não

Exemplos:

Novos planos a experimentar:

15. Esconde dos subordinados alguns detalhes do seu trabalho, para se tornar insubstituível no posto? [] Sim [] Não

Exemplos:

Novos planos a tentar:

16. Acredita que um administrador deva ser posto em marcha acelerada, para justificar seu salário? [] Sim [] Não Por quê?

17. Hesita em admitir que necessita auxilio para o cabal desempenho da sua tarefa? [] Sim [] Não

Exemplos dos auxílios que pode obter:

Dê a lista dos subordinados que podem ser treinados para prestar este auxilio:

18. Pergunta constantemente aos subordinados quais *são* suas idéias sobre os problemas diários que surgem no trabalho deles?

[] Sim [] Não

Exemplos:

Para mudar esta atitude você poderia:

7.6. A DELEGAÇÃO EFICIENTE

O administrador irá sentir a necessidade de delegar quando averiguar que o seu departamento fica parado na sua ausência, em virtude de tudo estar concentrado nele. Conseqüentemente o maior responsável pela deficiência do processo de delegação é o superior, que a partir deste momento, deve tomar providências para que haja uma delegação eficiente, tais como:

— Escolher as tarefas que devem ser designadas aos seus subordinados.

— Fixar as metas que devem ser alcançadas pelos subordinados.

— Certificar-se que as tarefas escolhidas são compatíveis com essas metas.

O administrador não deve delegar somente ao homem mais preparado, pois desta maneira não estará dando oportunidade aos demais subordinados para se desenvolverem. O administrador se torna muito dependente de poucos indivíduos, que podem ausentar-se algum dia, passar para outros cargos, ou solicitar aumento de salário, como pessoas indispensáveis (super-homens).

Todos estes inconvenientes podem ser evitados quando se delega para os subordinados que ainda não estejam completamente treinados na ocasião, mas que podem ser aproveitados, para que o administrador tenha oportunidade de formar, geralmente dentro de pouco tempo, um pessoal que possua também bons conhecimentos. Esta maneira de treinar e instruir cada homem dá trabalho apenas no começo, mas à medida que um subordinado domine a tarefa, ele pode ser delegado para cooperar no treinamento de outro homem. Daí por diante o administrador vai ganhando cada vez mais economia do seu tempo. E vai assim, também, igualmente, desenvolvendo uma organização mais flexível e útil.

Haverá também menos ciúme entre os subordinados, porque todos tiveram a sua oportunidade de se sobressair. Qualquer ressentimento pode ainda ser atenuado, se o administrador fizer questão de dizer ao subordinado que ainda não foi contemplado com nenhuma delegação, que ele é um bom auxiliar e que em breve receberá um encargo para ajudar o chefe.

Não há dúvida que é mais fácil e mais seguro delegar para alguém que já esteja qualificado para isso, ou recorrer ao mercado de trabalho e contratar um que o seja, se bem que não tenha especial lealdade, ou laços que o prendam à empresa. O melhor método, no entanto, é tratar de melhorar a prata da casa, fazendo pequenas delegações de adequados detalhes que façam sobressair as habilidades ainda não aproveitadas dos subordinados, promovendo o seu continuado aperfeiçoamento.

O administrador ao delegar deve ser bem claro, designando as tarefas bem definidas,.alertando os subordinados sobre as áreas de atuação, e mostrando o que espera deles, para alcançar as metas fixadas. Deve ter convicção e habilidade, para fazer com que os subordinados decidam aceitar o que lhes foi designado.

7.7. MAUS INDÍCIOS

A estrutura da empresa é o caminho por onde fluem as delegações; ela é planejada visando atingir, eficientemente, os objetivos da empresa.

Se o processo de delegação é ineficaz, ele estará trilhando novos caminhos, que na verdade poderão não ser os mais práticos entre os quais encontram-se:

- *Departamentos fins como empresas*

Dentro de uma organização, o administrador poderá encontrar departamentos cujos objetivos coincidem com os da própria empresa que são os departamentos fins, tais como: produção, vendas, etc.

Encontrará outros departamentos, com um único objetivo de prestar serviços aos departamentos fins que são os departamentos de apoio ou de serviços, tais como: Compras, Contabilidade, Pessoal, etc. Como a responsabilidade direta e imediata .pela consecução dos objetivos da empresa cabe aos departamentos fins, estes valem-se dos departamentos de apoio para melhor alcançarem suas metas. Na tentativa de valorizar sua posição, os responsáveis pelos departamentos de apoio passam a considerá-los como departamentos fins, definindo objetivos que julgam ser importantes e passam a atender as necessidades criadas nos próprios departamentos, perdendo de vista o objetivo inicial.

Todavia, ninguém se importa, achando que os departamentos de apoio não merecem a atenção dos administradores. Essa falsa idéia leva a delegações falhas nas áreas dos departamentos de apoio, pouco se fazendo para melhorar a qualidade dos serviços e pouca responsabilidade é exigida dos homens a quem se atribuíram os serviços de apoio.

Mas, na verdade, as necessidades continuam existindo e alguém deve atendê-las, tendo como os maiores interessados pelos serviços os departamentos fins, que na tentativa de solucionar todas as necessidades, transformam-se em verdadeiras empresas.

- *Criação de novas funções*

As novas funções criadas em uma empresa tendem a forçar um processo de delegação através dos níveis hierárquicos inferiores. A utilização desse processo deve ser feita através de revisões periódicas na estrutura e, se necessário for, deve-se criar novos cargos, setores ou departamentos.

Se o processo de delegação foi acionado indiscriminadamente, poderá tornar a estrutura incoerente com os objetivos propostos. Desta maneira chegará a um ponto em que o auxiliar estará exercendo funções do supervisor, este por sua vez, as funções do gerente e assim por diante. Tarefas foram designadas a pessoas sem condições de realizá-las, a autoridade foi delegada a quem não cabia exercê-la e a responsabilidade foi exigida de quem não podia assumi-la. Portanto deve-se tomar muito cuidado na criação de novas funções, bem como nas delegações indiscriminadas.

7.8. UMA NOVA FUNÇÃO SIGNIFICA NOVOS CUSTOS

Para se criar uma nova função é fundamental que se conheça perfeitamente os objetivos propostos e como a nova função pode contribuir para atingi-los. Portanto, criar novas funções quer dizer incorrer em novos custos e para poder justificá-los mantendo as funções no mesmo rumo de seus objetivos, somente é possível através de um eficiente processo de delegação.

Porém, quando o objetivo inicial é perdido de vista, as novas funções criadas não justificam os seus próprios custos.

O administrador ao criar funções está procurando solucionar as necessidades da empresa; no entanto se as funções forem desvirtuadas, os custos continuarão existindo, assim como as necessidades também.

8. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

8.1. INTRODUÇÃO

A estrutura organizacional, vista sob seu aspecto anatômico, comporta várias divisões, as quais são referenciadas como sendo "Departamentos". Esses "Departamentos" nada mais são do que partes da estrutura empresarial com objetivos, atividades e importância bem definidas, contribuindo para um melhor aproveitamento dos recursos a que a empresa tem acesso. Desta forma percebemos que o principal objetivo que se procura atingir com essa divisão é a eficácia empresarial. Realmente todas as decisões tomadas têm a conotação de apresentar soluções eficazes, logo a decisão de dividir-se a estrutura empresarial em partes distintas não poderia ser diferente.

O ato de "administrar" implica na organização estrutural de uma empresa, a qual por sua vez pode ser definida como sendo:

a) a forma de separar as atividades a serem desenvolvidas; e

b) a definição de como elas estarão relacionadas nesse desenvolvimento. /

A esses agrupamentos formados por atividades e com relacionamentos estabelecidos chamamos "unidades administrativas".

A departamentalização é a maneira pela qual iremos formar as unidades administrativas visando a sua melhor funcionalidade. É conveniente salientar que a departamentalização é encontrada em todos os níveis hierárquicos de uma empresa.

O Diretor de Produção, por exemplo, pode dividir sua área em Produção, Assistência Técnica e Controle da Qualidade, atribuindo a cada responsável as tarefas que sejam específicas às suas áreas. Estes, por sua vez, irão subdividi-las em tantas unidades administrativas quantas sejam necessárias para o bom desempenho das suas tarefas. O processo estará concluído quando atingir as menores unidades administrativas da empresa.

Conclui-se portanto que as unidades administrativas formadas durante o processo de departamentalização não necessariamente terão o nome de Departamentos, mas poderão denominar-se de Divisões, Serviços, Escritórios, Setores ou Seções ou outro nome que melhor defina sua importância ou sua finalidade.

8.2. PADRÕES DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A Departamentalização é normalmente encontrada nas empresas, quer sejam públicas ou privadas, sob várias formas. Antes de descrevermos e comentarmos as formas mais comuns de departamentalização convém salientar que qualquer que seja o padrão adotado o objetivo de dar maior produtividade, maior versatilidade, melhores condições de adaptabilidade à estrutura empresarial, deve estar sempre presente e ativo. A escolha do tipo de departamentalização adequado às atividades empresariais é portanto uma questão racional, sendo uma das manifestações do processo decisório administrativo.

8.2.1. Departamentalização por função

Este padrão é notado principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa. As unidades assim separadas possuem área de interesse específico e bem definido. Sua atenção está voltada totalmente às atividades inerentes a função exercida por esta unidade dentro da estrutura organizacional. Essa departamentalização permite o aparecimento da especialização do administrador, fazendo com que, possuindo essa qualificação, a crescente complexidade administrativa não se torne um empecilho ao bom desenvolvimento da empresa.

As unidades governamentais, via de regra, assim se encontram divididas, existindo separações bastante nítidas em suas atividades funcionais, como por exemplo agricultura,

finanças, comércio e indústria, justiça, etc.

Cabe colocar neste ponto uma questão: como caracterizar a função? Entendemos que os fatores a serem analisados neste caso apontam aspectos como o da semelhança das atividades desenvolvidas, ou das qualificações necessárias ao desenvolvimento dessas.

Em outros casos visualiza-se o objetivo final como sendo o fator predominante da separação funcional, como por exemplo o objetivo de produção é bastante distinto do objetivo de administração financeira da empresa.

Porém qualquer que seja o fator considerado é conveniente não esquecermos que a idéia básica é a de concentrarmos todas as atividades relacionadas a um só propósito ou objetivo em uma mesma unidade.

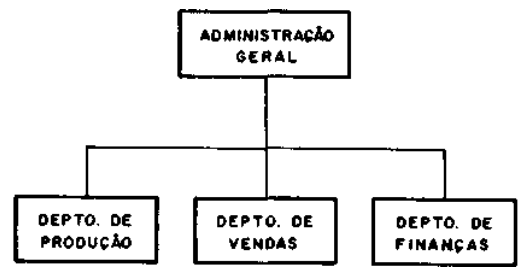
A vantagem mais importante da departamentalização funcional é ser um método coerente e comprovado pelo tempo.

Porém existem algumas desvantagens que devem ser averiguadas para não comprometer o processo, como por exemplo:

— dificuldade no treinamento de pessoal mais qualificado por "forçar" a estrutura a ser centralizada na pessoa do executivo-chefe;

— risco de comprometer os objetivos globais da empresa, os quais podem ser substituídos pelos objetivos particulares do departamento ;

— somente o executivo-chefe pode ser responsabilizado pelos lucros.

Exemplo de Departamentalização por Função:

8.2.2. Departamentalização por território

Neste tipo de departamentalização usamos como critério a localização geográfica ou regional. Assim empresas com unidades dispersas geograficamente, cujas atividades tenham necessidade de adaptabilidade ao local ou região em que atuam, entenderão ter maior produtividade associando unidades administrativas aos segmentos do mercado local. Com isso teremos maior aproveitamento das singularidades regionais, podendo atender melhor as necessidades desse mercado.

O administrador deve ter um conhecimento mais específico sobre sua área de atuação, elevando em contra-partida sua eficiência em controle *e* coordenação de todas as atividades exercidas.

Além das vantagens citadas,podemos ainda acrescentar as seguintes:

— facilita o recrutamento e a fixação local de mão-de-obra;

— reduz os custos operacionais;

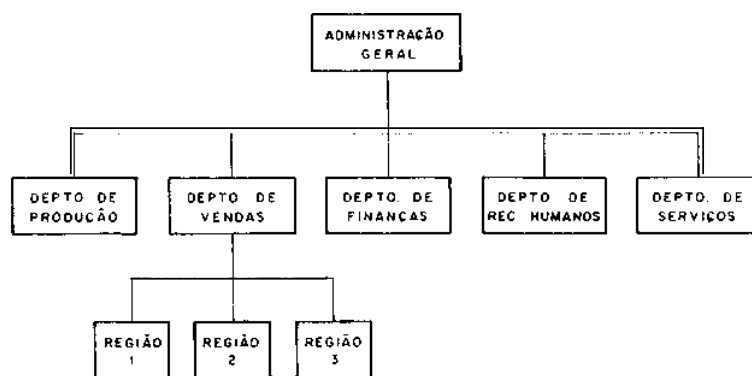
— dá oportunidade ao aparecimento de posições administrativas onde é possível o aprimoramento do pessoal para os cargos de maior importância.

Como desvantagens, citamos:

— áreas onde é difícil sua aplicação por serem de divisões centralizadas. Ex.: área financeira;

— criação de unidades organizacionais em duplicidade ou estabelecimentos de linhas de autoridade mais complexas;

— infra-estrutura insuficiente para atender às necessidades da empresa.

Exemplo de Departamentalização por Território

8.2.3. Departamentalização por produtos

A gama de produtos fabricados em uma empresa leva-a, por vezes, a reunir as atividades para a produção desses bens sob um só comando. Constitui-se assim a organização estruturada por produtos, os quais por serem diversificados exigem cuidados diversos para compras, manutenção de estoques, vendas, etc. Além desses fatores deve-se considerar que o controle em cada produto torna-se mais acurado, porque nem todas as decisões sobre uma determinada linha influenciarão nas decisões sobre as demais linhas da empresa.

Sabemos da dinamicidade dos vários mercados que uma empresa deve enfrentar; portanto esse tipo de departamentalização ajuda em muito a flexibilidade, ou o "jogo de cintura", necessário para a sobrevivência e o desenvolvimento dos empreendimentos.

Esse é na realidade o ponto alto desse tipo de administração.

Outro fator a ser ressaltado é o aproveitamento dos conhecimentos especializados em cada linha, pois sendo isolada das demais atividades acaba tornando-se cada vez mais específico o conhecimento adquirido na produção e na coordenação dessa linha. Como exemplo, podemos citar empresas que possuem divisões específicas para: cosméticos, sorvetes, produtos para limpeza, etc.

Segundo Koontz & 0'Donnell[11], este tipo de departamentalização apresenta ainda as seguintes vantagens:

— facilita o emprego de capital especializado;

— torna mais fácil um certo tipo de coordenação;

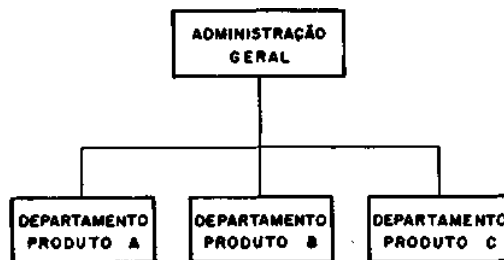
— permite a utilização máxima da capacidade pessoal e do conhecimento especializado;

— pode-se exigir dos gerentes responsabilidade em relação aos lucros. Já que eles são responsáveis pelas vendas, produção, engenharia, serviços e custo, pode-se exigir que atinjam metas de lucros predeterminadas.

11. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril, op. cit. págs. 312 e 313.

Ainda segundo Koontz & 0'Donnell[12], a departamentalização por produtos traz algumas desvantagens, como: "Esse método de agrupar atividades é de difícil coordenação e pode levar a uma instabilidade de estrutura da organização. Quando o departamento de produção e' organizado dessa maneira, há uma forte tendência para forçar um agrupamento semelhante nas vendas, compras, expedição, contabilidade e crédito, pois é difícil, caso contrário, sincronizar essas atividades com aquelas que se relacionam com as classes de produtos. Assim, gerentes de produção ambiciosos terão, freqüentemente, bons argumentos para exigir que todas as atividades relacionadas fiquem sob sua jurisdição. Teriam, dessa forma, tanto poder que poderiam competir com o presidente da firma."

Por essa razão, companhias como a "General Motors", que delegaram tais poderes aos chefes de seus departamentos, também introduziram garantias sob forma de assessoria geral, da centralização das finanças e da estipulação de diretrizes básicas".

Exemplo de Departamentalização por Produtos:

8.2.4. Departamentalização por clientes

Esta forma de departamentalização é caracterizada pela estratificação de mercados ou para atender determinada faixa de pessoas ou grupos.

É mais comum em setores de vendas onde o atendimento a determinado tipo de freguesia impõe características distintas, tanto no trato às pessoas quanto nos próprios produtos ofertados. Porém, não é só em vendas que encontramos essa departamentalização. A administração de hospitais, também faz distinção por tipo de paciente quando divide sua estrutura em Pediatria, Pronto-socorro, Obstetrícia, Cirurgia, etc..,

12. Koontz, Harold & 0'Donnell, Cyril, op. cit. pág. 315.

O agrupamento por clientes, explora com a máxima produtividade o lado específico e especializado das atividades, procurando assim extrair uma maior lucratividade das tarefas e capital investido.

As vantagens decorrentes deste padrão são:

— obtenção de melhor retorno de investimentos pela adequação de produtos, equipamentos, etc., suficientes para atender à demanda;

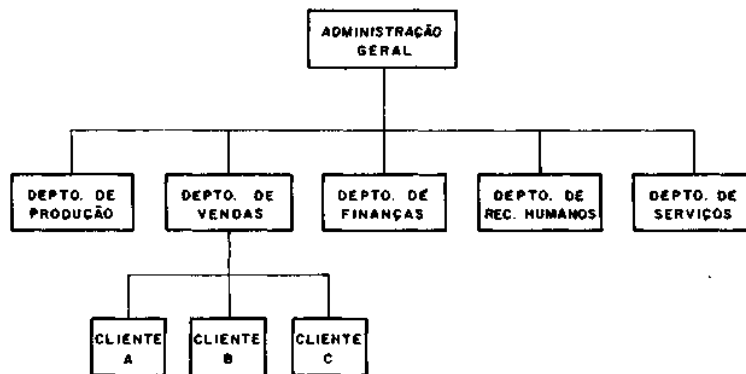
— aproveitamento do potencial dos funcionários, pois eles serão necessariamente especialistas naquele tipo de mercado.

Como desvantagens poderíamos citar:

— dificuldade de controle e coordenação, visto que as unidades departamentalizadas possuem tratamento especial;

— com o crescimento deste tipo de departamentalização a empresa pode atingir um

grau de diversificação de equipamentos e de pessoal de nível elevado, o que tornaria a manutenção dessa estrutura demasiadamente dispendiosa.

Exemplo de Departamentalização por Clientes:

8.2.5. Departamentalização por processos

A estrutura de uma empresa, por vezes, reflete na sua divisão, a preocupação fundamental de isolar ou agrupar as atividades por fase ou processo de trabalho.

Assim podemos encontrar unidades de tratamento térmico nas empresas industriais de metalurgia, visto ser essa atividade típica em determinada linha de produção. Podemos citar também o caso de serviços de tradução como ilustração para essa metodologia.

Suas vantagens são reconhecidas facilmente:

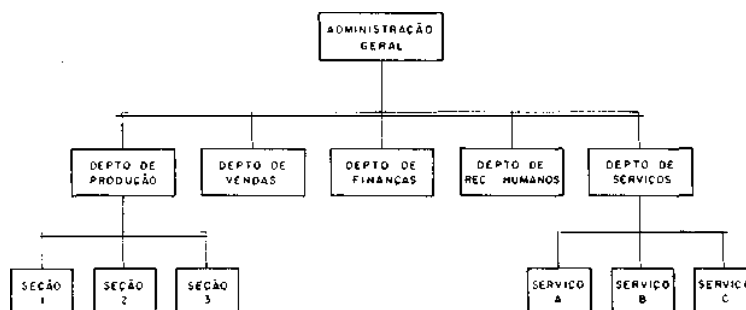
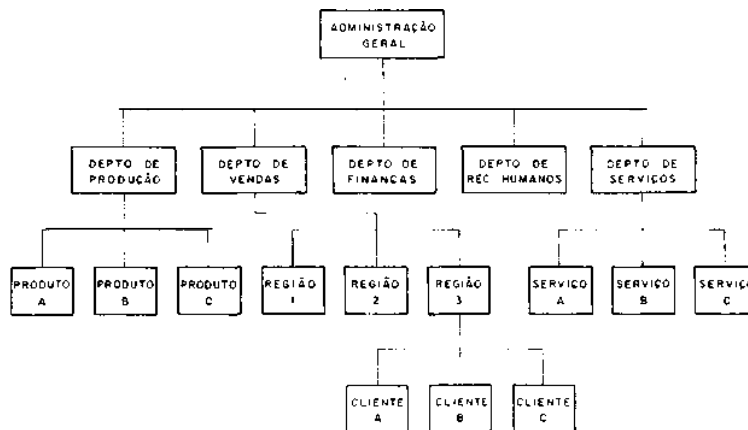
— com a reunião de pessoas que lidam com o mesmo processo de trabalho em mesmo local, evita-se a duplicidade organizacional;

— o controle e a supervisão, pelo mesmo motivo acima, tornam-se de melhor qualidade.

As desvantagens que convém ressaltar são:

— a limitação imposta ao uso deste tipo, pois não há possibilidade de sua utilização em níveis organizacionais elevados;

— a criação de "castelos" dentro da organização, pois as pessoas pertinentes a uma unidade onde o processo utilizado seja considerado mais "nobre" ou mais moderno, sentir-se-ão diferenciadas do restante da organização.

Exemplo de Departamentalização por Processos:

8.2.6. Exemplo de combinação de critérios na departamentalização

8.3. UTILIZAÇÃO DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Segundo Koontz & O'Donnell, "A departamentalização não é um fim em si, mas simplesmente um método de organizar as atividades da empresa, de forma a facilitar a consecução dos objetivos da mesma".

Na verdade a utilização de um determinado tipo de departamentalização em uma unidade administrativa, não implica no seguimento do mesmo padrão nos demais níveis hierárquicos dessa unidade. Via de regra, utiliza-se uma combinação de padrões, procurando dessa maneira minimizar a incidência dos aspectos negativos.

Como forma de determinação do padrão ou da combinação de padrões a serem utilizados na departamentalização, vários autores sugerem a observação dos seguintes princípios:

a) *Princípio do maior uso.* A unidade administrativa que fizer maior uso de uma atividade, deve tê-la sob sua jurisdição.

b) *Principio do maior interesse.* O departamento que tiver maior interesse por uma atividade deve supervisioná-la, principalmente se essa atividade for representativa.

c) *Princípio da separação do controle.* Sempre que possível deve existir uma separação entre as atividades de execução e de controle, pois não havendo essa distinção, iremos comprometer uma das atividades ou mesmo, em certos casos, ambas.

d) *Principio da eliminação da concorrência.* A concorrência entre as unidades, quando mantida em níveis de controle e considerada como competição natural e leal, é uma forma de motivação administrativa. Porém, quando esse conflito cria um clima de animosidade dentro da empresa, a departamentalização é uma medida que possibilita a eliminação do conflito, pela separação dos departamentos, agrupando as atividades para torná-los o mais independentes possível.

Observa-se portanto que a departamentalização é uma arma administrativa de longo alcance e aplicada a uma grande quantidade de situações, como forma preventiva e corretiva de atuação.

O administrador deve usá-la sempre em nome da eficácia e da melhoria da produtividade, porque ela representa uma das maneiras pela qual pode-se atingir o melhor uso dos recursos da empresa no sentido de torná-la forte, competitiva e possibilitar uma adaptação sempre rápida e flexível no cenário empresarial, mesmo que as condições ambientais sofram bruscas modificações.

9. ORGANOGRAMA

9.1. INTRODUÇÃO

Durante o planejamento de uma organização, ou mesmo depois desta estar estruturada, é muitas vezes difícil visualizá-la como um todo, para verificar se o plano foi efetivado de maneira lógica e descobrir pontos fracos na estrutura. Surge então a necessidade de um gráfico que mostre de forma imediata, as relações funcionais e os fluxos de autoridade e responsabilidade e com isso, as relações que existem entre as várias unidades e indivíduos. Estes gráficos são os organogramas, que podem ser definidos como a representação das relações formais que ocorrem dentro de uma empresa, através das linhas de responsabilidades e autoridade. O organograma define as provisões de controle que são estabelecidas para coordenação, podendo incluir ou não uma listagem dos principais deveres ou atividades delegadas a cada unidade ou posição.

— Se os responsáveis pelo trabalho de organização elaboram um gráfico mostrando a estrutura da empresa como pensam que deve ser, eles têm um padrão bem definido a seguir. Muitos erros podem ser evitados *e* decisões certas tomadas, não somente de forma rápida, mas também baseadas em planos bem estabelecidos. A estrutura resultante poderá então aproximar-se mais do padrão desejado, de forma melhor do que aconteceria caso fosse processada apenas no cérebro dos planejadores. Como salienta um grupo de estudiosos norte-americanos[13] "a representação gráfica de uma organização é um bom teste para sua solidez, já que a relação organizacional que não possa ser colocada em termos gráficos é provavelmente ilógica, e portanto confusa para aqueles que deverão obedecê-la".

9.2. PONTOS FRÁGEIS DETERMINADOS PELO ORGANOGRAMA

Um organograma para fins de análise da organização pode mostrar os pontos frágeis da empresa no que tange à sua estruturação. Sem um organograma estes pontos poderiam passar desapercebidos e permaneceriam como uma fonte de gastos, e como um obstáculo insuspeito para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

13. Holden, Paul E.; Fish, Lounsbury L. - *"Top Management Organization and Contrai"* - Stanford University Press, 1951 - pág. *5.*

Muito freqüentemente as condições seguintes são encontradas, como resultado de uma análise cuidadosa da estruturação da empresa, através de organogramas:

a) Tendo em vista os objetivos da empresa, as condições de mercado ou outro fator semelhante, pode ocorrer que uma atividade importante esteja sendo relegada a um plano secundário ou mês-" mo ao esquecimento;

b) É bastante comum o fato de uma atividade de relativamente pouca importância receber uma dose de atenção desproporcional, em detrimento de funções mais básicas. Isso comumente reflete-se em hipertrofia e gastos exagerados com tais órgãos ou funções;

c) Quando ocorre uma segregação acentuada das unidades componentes da organização, pode ocorrer que duas ou mais destas unidades estejam fazendo concomitantemente a mesma função. Esta poderia ser delegada a um único órgão, evitando uma dispersão de esforços e custos dobrados ou triplicados. Casos típicos são, por exemplo, compras, manutenção, treinamento, etc.;

d) Pode ocorrer que determinadas funções estejam localizadas impropriamente na estrutura da organização, trazendo prejuízos para sua própria "performance" e para a eficiência administrativa da empresa. Poderia ser o caso do órgão de contabilidade estar sob a unidade de produção, em lugar de estar sob a unidade financeira.

Outro exemplo típico é o do Controle de Qualidade subordinado à própria produção, o

que pode comprometer os objetivos empresariais em relação à qualidade dos produtos.

e) Um número exagerado de divisões ou departamentos pode se reportar diretamente a um mesmo indivíduo, sobrecarregando-o com uma massa tal de detalhes que o impeça de cuidar de tarefas mais importantes. Além disso, o tempo exigido para atendimento dos seus subordinados se torna restrito, podendo levá-lo à tomada de decisões sem o devido conhecimento e análise das melhores alternativas, resultando em decisões demoradas ou inadequadas, geralmente com prejuízos para a empresa.

Estes pontos negativos podem ser verificados de imediato no organograma, e podem conduzir à uma redistribuição da linha de autoridade.

9.3. VANTAGENS DA BOA UTILIZAÇÃO DO ORGANOGRAMA

As vantagens advindas da boa utilização de um organograma não param aí. É possível identificar homens capazes em posições secundárias, ou capacidades medíocres ocupando posições-chaves; especialistas ocupando funções de áreas normais de ação; pessoas trabalhando ao mesmo tempo em funções não relacionadas entre si, e assim por diante.

Além das vantagens citadas, outras podem ser mencionadas:

— fixa claramente as responsabilidades e autoridades, evitando interpretações errôneas;

— pode especificar as funções e deveres de todos os departamentos, divisões e demais unidades;

— evita os perigos de uma simples instrução oral e suas múltiplas desvantagens;

— dá a cada empregado uma compreensão da empresa como um todo, seu lugar na organização e sua provável linha de promoção;

— facilita a determinação de títulos para os cargos e nomes para os órgãos, conduzindo a uma padronização da estrutura;

— ajuda a graduar e classificar os trabalhos e tarefas, que por sua vez determinam os salários e vencimentos;

— auxilia na determinação do programa orçamentário;

— auxilia na análise de custos, etc.

Deve ficar bem claro, porém, que o organograma não é uma panacéia, e está longe disso. Na verdade, sua utilização inadequada e a má compreensão de sua real natureza podem conduzir a erros extremamente custosos. Críticos abalizados têm prevenido contra a supersimplificação implícita em tais gráficos, bem como contra o fato dele poder conduzir a inflexibilidade da empresa, tornando as mudanças e alterações mais difíceis. Os gráficos mostram as relações que devem existir, mas que podem não corresponder à realidade. Em outras palavras, um organograma mostra apenas uma dimensão dos muitos tipos de relações que existem entre indivíduos e unidades de uma mesma empresa. Normalmente, mostra apenas as relações de comando; os muitos tipos e variedades de relações informais, tipos de controle e fatores humanos não são exibidos num organograma.

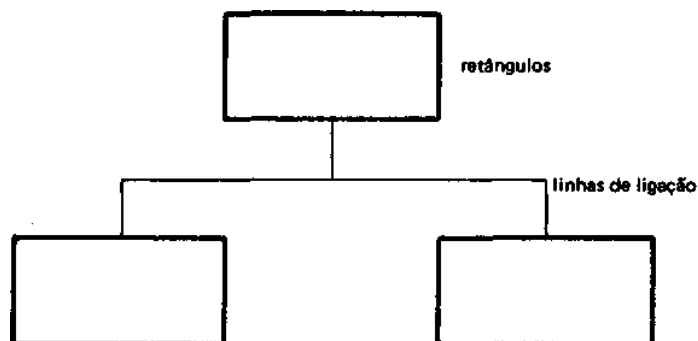
Assim, um administrador consciente não pode esperar, apenas por que ele elaborou um organograma perfeitamente simétrico, que conseguiu atender a todos os requisitos de uma organização eficiente; nem deve presumir que esse método de análise é suficiente para todos os casos. Por outro lado, o caráter dinâmico das organizações deve ser respeitado, e com isso os organogramas devem ser alterados com freqüência relativamente considerável. O organograma constitui na verdade uma arma de dois gumes: se utilizado inteligentemente, pode ser uma ferramenta valiosa para o administrador; mas se utilizado com exagerado otimismo ou de forma pouco apropriada, pode criar novos e inesperados problemas e complicações para a empresa.

9.4. ELABORAÇÃO DE ORGANOGRAMA

Ao se elaborar um organograma, deve ser lembrado que seu preparo deve ser feito do ponto de vista de quem vai utilizá-lo, e por conseguinte deve ser claro para ele. Esse requisito muitas vezes é esquecido, resultando no fato de as técnicas de apresentação utilizadas, conquanto claras para quem elabora o gráfico, tornarem-se confusas para os que utilizam o organograma. Embora tenham sido empregadas várias técnicas e inovações para objetivos específicos, a maior parte dos gráficos obedece a uma série de convenções internacionais normalmente apresentadas nos principais compêndios de Administração.

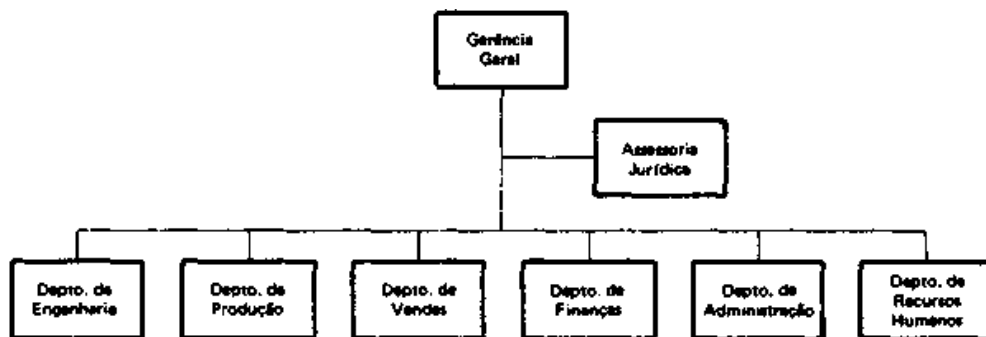
A principal forma de representação gráfica é a Clássica, de cujos componentes falaremos resumidamente:

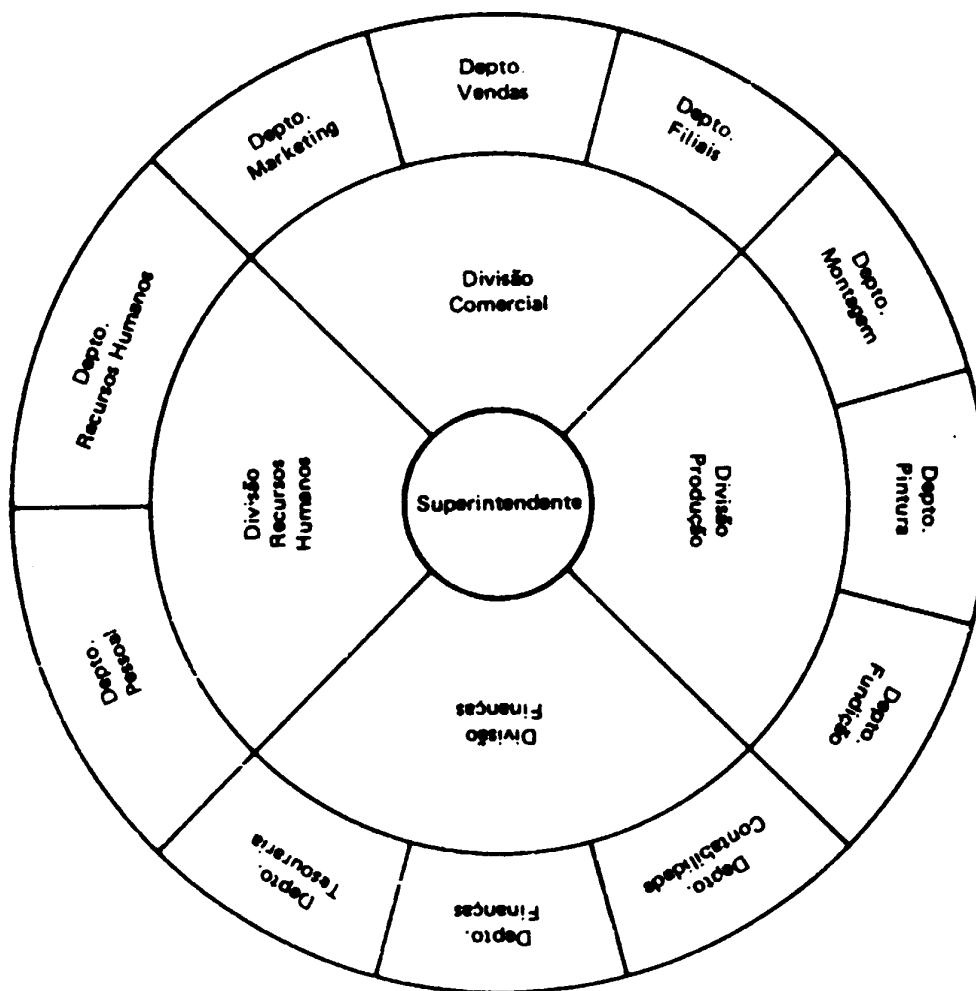
- As linhas de ligação: que representam os canais de emanação de autoridade, os quais fluem por uma única linha cheia, que saindo de sob o retângulo, dividem-se pelos grupamentos subordinados através de uma linha horizontal. — Os retângulos: que representam as funções.

Exemplo de linhas e retângulos do organograma:

Deve ser notado que as dimensões do retângulo não têm significação técnica na interpretação do organograma. É comum, no entanto, a utilização de retângulos de tamanhos decrescentes de acordo com a hierarquia da função.

É indispensável que constem do organograma algumas informações básicas como: a denominação da empresa ou da unidade representada pelo gráfico e a data da sua validade ou, pelo menos de sua publicação. É também conveniente colocar o nome do órgão responsável pela sua elaboração.

Os retângulos podem conter, além da função, o nome do seu titular e o cargo.

Exemplo de utilização de organograma clássico:

Além da forma clássica, existem outras formas de representação, sendo comum encontrar-se nas empresas o tipo de organograma Centrocrático ou Setorial, conforme figura abaixo.

Exemplo de organograma centrocrático ou setorial:

10. DIVISÕES DE SERVIÇO

10.1. INTRODUÇÃO

A par da departamentalização e como seqüência lógica do processo organizador, surge a necessidade do estabelecimento de unidades de serviço. Quando se estabelece e se aperfeiçoa uma organização é útil distinguir entre os departamentos, seções ou setores, os responsáveis pela execução das operações de vendas e produção e as unidades auxiliares (unidades de serviço), criadas com a única finalidade de ajudar o trabalho dos primeiros.

Segundo Newman[14], "As divisões auxiliares são essencialmente unidades de serviço, sua existência só se justifica se contribuem para o funcionamento mais econômico e eficiente dos setores de operação".

Nesse mesmo sentido, continua Newman indagando sobre os seguintes pontos básicos:

a) Há vantagem em separar das operações básicas determinada atividade específica?;

b) Deve-se unir em uma só divisão a atividade segregada e, em caso afirmativo, onde situá-la na estrutura orgânica?;

c) Que relações deverão existir entre o órgão auxiliar *e* os demais setores da organização?.

10.2. RAZÕES PARA A SEPARAÇÃO DAS ATIVIDADES DE SERVIÇO

Na verdade a pergunta a, constitui a questão básica da departamentalização, assunto já abordado neste livro, porém podemos delinear alguns parâmetros quanto à vantagem ou não da separação.

As principais razões que podem justificar uma separação são a especialização e a atenção adequada, uma vez que fatores relacionados com a qualificação e conhecimentos especiais são de real importância na formação de alguns tipos de setores auxiliares. Por outro lado as razões para a não separação, geralmente se prendem a problemas de coordenação e de aumento de despesas fixas indiretas de difícil contenção quando da queda das vendas e produção.

14. Newman, Wíllian H. - *"Ação Administrativa"* - Ed. Atlas, 1981 - São Paulo -pág. 158.

Um outro ponto muito importante que deve ser analisado e devidamente ponderado pelo empresário, é a validade de se constituírem unidades de serviço internas à empresa ou se contratarem serviços de terceiros. Neste aspecto podemos frisar a opinião de Koontz & O'Donnell[ls] - "Não existem regras gerais que possam ser invocadas para a solução imediata do problema de saber se uma firma deve ter serviço interno ou externo. Não *é* possível dizer que um determinado serviço deva ser prestado por uma firma de fora. Cada problema reclama análise individual e deve ser decidido conforme seus méritos próprios.

Contudo, o esquema do procedimento correto é ao mesmo tempo claro e aplicável a todos os tipos de atividades de serviço. O primeiro passo envolve um cálculo minucioso dos custos mensuráveis dos serviços internos em contraposição aos externos e a determinação da economia líquida para a firma. O segundo passo consiste numa análise cuidadosa dos custos incomensuráveis relativos às alternativas.

O terceiro passo exige a comparação dos resultados dos primeiros passos e uma decisão, tendo em vista os interesses da firma. Quando o serviço a ser feito é um acréscimo às atividades comumente desempenhadas seja por um serviço externo, seja por um serviço próprio, a mesma abordagem científica é essencial mas com uma diferença na natureza de custos. Neste caso, os custos importantes são marginais e devem ser calculados em termos de acréscimo de despesas

de cada alternativa."

Percebe-se pelas análises e contribuições de Newman e Koontz & 0'Donnell, que embora sumamente importantes, as unidades de serviço dificultam sobremaneira a metodologia de trabalho do administrador que pretende instituí-las, principalmente nos aspectos de posição estrutural na hierarquia da empresa e com relação a decisão de sua obtenção junto às firmas prestadoras de serviços.

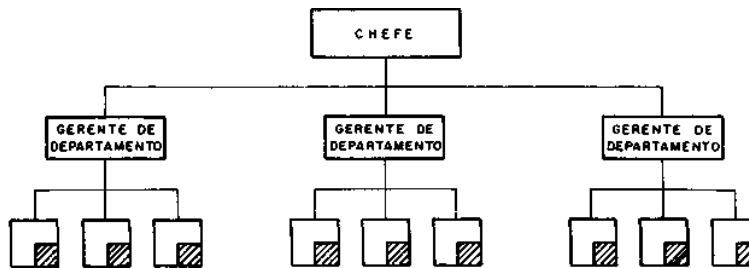
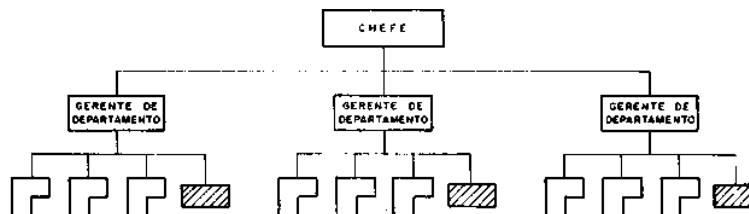
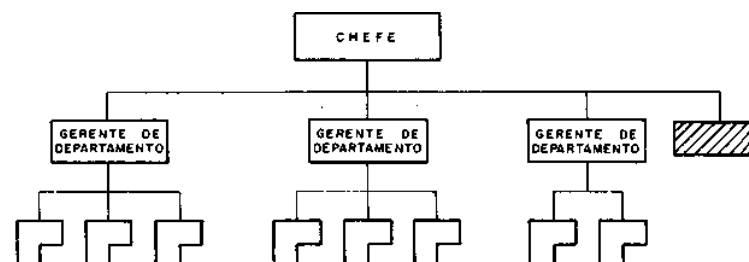
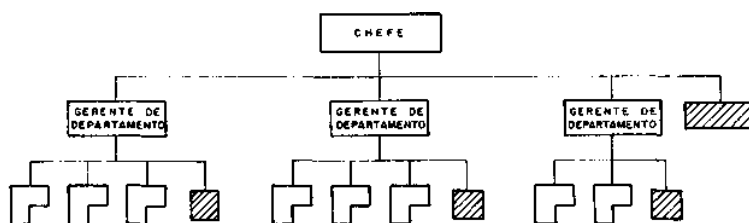
10.3. POSIÇÃO DA UNIDADE DE SERVIÇO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quanto à questão *b,* vinculada à decisão de se separar as unidades de serviço, há o problema do seu posicionamento na estrutura orgânica. Existem várias correntes sobre o assunto, mas via de regra, a tendência é que toda a unidade que atende a vários setores ou seções de produção, deve estar subordinada ao departamento que mais a utilize. Isto inevitavelmente fortalecerá a posição da unidade na estrutura hierárquica da empresa.

Os diagramas seguintes, ilustram as alternativas no emprego de divisões de serviço. A parte sombreada indica uma determinada atividade auxiliar em estudo — segundo Willian H. Newman[16].

15. Koontz, Harold&O'Donnell,Cyril, op. cit.,pág. 408.

16. Newman, Willian H. -op. cit.,pág. 158.

1) Organização sem divisões de serviço; cada setor de operação executa suas próprias atividades auxiliares.

2) Organização com unidade de serviço em cada departamento.

3) Organização com divisão de serviço independente.

4) Organização com várias unidades de serviço.

10.4. O RELACIONAMENTO DAS UNIDADES DE SERVIÇO COM OS OUTROS DEPARTAMENTOS

Quanto às relações das unidades com outros departamentos, em resposta à pergunta c, dependerá do grau de complexidade do serviço prestado. Quando o serviço é isolado, suas relações com outros departamentos da companhia *são* relativamente simples. Porém, as relações podem se tornar complexas, quando o setor de serviços engloba atividades de controle e também de assessoria como encontramos atualmente na maioria de nossas empresas, tanto privadas como estatais.

A seguir, veremos suscintamente esses dois tipos de relação:

10.4.1. A utilização da autoridade conjunta para fins de controle

Algumas vezes a divisão de serviço vai além da assistência solicitada pelo Departamento de Produção; por esse motivo, ela pode ser requerida por um chefe do alto escalão para que seja dado o parecer sobre a aplicação das ações determinadas pelos chefes de produção.

Por exemplo, o departamento de Controle da Qualidade, pode não só cuidar da inspeção dos materiais, como também certificar-se que os materiais comprados estão atendendo as condições especificadas. Na verdade, tal situação pode ocorrer em virtude da falta de definição de responsabilidades.

Com isso, atribui-se à divisão de serviço a responsabilidade adicional de controlar e, conseqüentemente, lhe é concedida a autoridade conjunta.

Porém, a utilização da divisão de serviço como controle, leva muitas vezes a uma grande perda de tempo, face as diferentes opiniões que devem ser sanadas, não só através de entendimentos mas com o auxílio da autoridade superior.

Observando essa situação, o controle a uma divisão de serviço, só deve ser atribuído se de fato for necessário.

10.4.2. A relação das atividades de serviço e de assessoria

Alguns obstáculos de diversas origens podem surgir quando uma determinada unidade de serviço elabora planos e programas a serem executados por divisões de operação ou por outros departamentos da empresa.

Para estes casos a divisão de serviços assume o papel de Assessoria, a qual é analisada e conceituada no Capítulo 13 deste livro.

Ainda sobre este aspecto, Newman[17] menciona que - "É muito fácil e natural que algumas unidades de serviço, como as de engenharia, pesquisas de mercado, ou de pessoal, ampliem sua competência, do nível puramente auxiliar ou suplementar, até o exercício de uma função orientadora; e à medida que essa atividade orientadora se amplia, principalmente se for apoiada de vez em quando por ordens do "chefão", a unidade de serviço se transforma cada vez mais em assessoria." Teoricamente, é relativamente fácil verificarmos a distinção entre atividades de serviço e o trabalho de assessorar o chefe da produção no planejamento e

supervisão das atividades que dirige. Já na prática se torna quase impossível encontrar uma Unha que separe os dois, em virtude de algumas unidades de serviço executarem as duas funções.

17. Newman, Willian H. - op. cit., pág. 163. 96

11. AMPLITUDE DE SUPERVISÃO

11.1. INTRODUÇÃO

O problema da amplitude de supervisão, segundo Koontz & 0'Don-nell[18] é tão antigo quanto a própria organização. A Bíblia já fazia referências aos problemas de Moisés a respeito da organização do Êxodo dos Israelitas (Êxodo 18:17-26).

Uma empresa deve usar de ponderação toda vez que pretender alterar a relação superior/subordinado na sua estrutura administrativa. Em caso de aumento do número de subordinados, tem que se atentar para as condições de a supervisão existente assumir os novos encargos, pois em caso contrário toda a "performance" do órgão poderá ser prejudicada, ficando o supervisor impossibilitado de exercer a contento as suas atribuições.

11.2. AMPLITUDE IDEAL

Na verdade o grande problema é definir qual a amplitude correta, uma vez que em todas as organizações é necessário definir quantos subordinados um superior pode comandar.

Entendidos no assunto acham que esse número pode variar de quatro a oito subordinados nos níveis mais altos da organização e de oito a quinze nos níveis mais baixos.

Loyndall Urwick[19], acredita que o número ideal de subordinados para cada chefe de nível superior é quatro e nos níveis inferiores da organização o número pode ser de oito a doze.

Um sagaz observador militar inglês[20] afirma que o número mais adequado deve estar entre três e seis.

A experiência tem demonstrado ampla variedade de sistemas. Uma pesquisa[2] feita em 1951 pela American Management Association, numa amostragem de cem empresas, mostrou que o número de executivos que prestavam contas aos presidentes variava de oito a nove.

Willian Newman[22] afirma: "Há uma série de fatores que influenciam com tanta freqüência a escolha adequada do número de subordinados imediatos, que o organizador os levará em conta sempre que tiver de decidir sobre o assunto."

18. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril - op. cit., pág. 281.

19. Urwick, Loyndall - *"Axions of Organization"* - artigo publicado no Public Administration Magazine (Londres) - outubro de 1935.

20. *"The Sould and Body of an Army",* de Sir Hamilton (Londres) - 1921.

21. Worthy J. C. - *"Men, Management and Organization"* - Anais do 59 Seminário de Administração de Pessoal e Relações Industriais da Universidade da Califórnia - Los Angeles, 30/10/51.

22. Newman, Willian H. - op. cit., pág. 240.

11.3. DETERMINAÇÃO DA AMPLITUDE DE SUPERVISÃO

Os aspectos a considerar na determinação da amplitude ótima para cada executivo são:

a) Diversidade e importância das atividades a supervisionar;

b) Outras atribuições do Administrador;

c) Estabilidade das Operações;

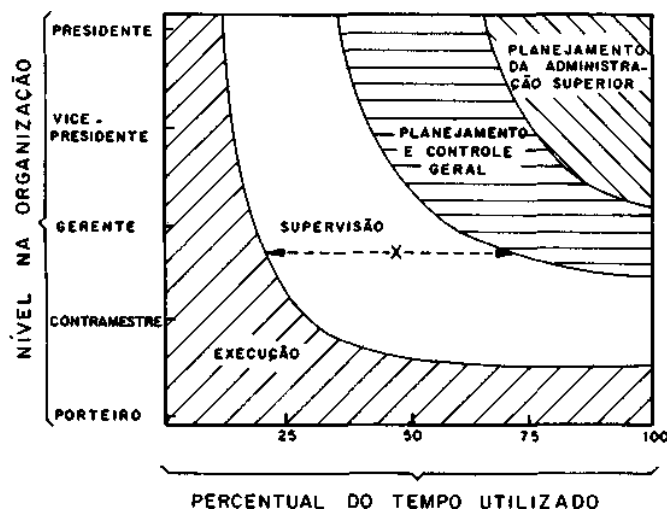
d) Competência dos subordinados e grau de delegação;

e) Importância relativa das despesas com o pessoal de supervisão;

f) Viabilidade de aliviar uma extensa amplitude de supervisão.

Quanto ao item *b,* (Outras atribuições do Administrador), Newman apresenta o diagrama conforme figura abaixo, ilustrando a proporção variável de tempo que deveria ser gasto em diferentes atividades administrativas.

O número ótimo de subordinados imediatos depende em parte, do tempo dedicado á supervisão, representado no diagrama pela distância horizontal.

Diagrama ilustrando a proporção variável de tempo gasto em diferentes atividades administrativas — segundo Willian H. Newman

Dentre as opiniões arroladas dos diversos autores sobre a amplitude de supervisão, destaca-se a de Newman. Ele não define um número ideal de subordinados para cada chefe, mas determina os parâmetros necessários para se chegar a este ponto.

De qualquer forma o organizador, em sua empresa, deve evitar sempre que possível o aumento exagerado do número de subordinados para cada chefe ou mesmo o número de chefes. Para tanto o organizador deve:

a) Transformar trabalhos não repetitivos em trabalhos repetitivos;

b) Fazer com que os supervisores e chefes só supervisionem. Se um supervisor ou chefe executa o trabalho de um subordinado ele deixa de supervisionar o trabalho de dez ou mais;

c) Definir políticas de ação, uma vez que elas permitem que os subordinados decidam pelo supervisor ou chefe;

d) Especificar funções, porque quando todos sabem, de antemão, até onde devem chegar, o chefe ou supervisor não terá que decidir isto constantemente;

e) Estabelecer rotinas de trabalho para cada política determinada.

Quanto ao item *b* (fazer com que os supervisores e chefes só supervisionem), trata-se de um tema bastante discutido entre os administradores e difícil de ser cumprido. Para que supervisores e chefes só supervisionem é necessário que haja um bom sistema de designação de tarefas, acompanhado de uma dose correspondente de autoridade.

12. O EMPREGO DE COMISSÕES

12.1. INTRODUÇÃO

Embora de origem milenar, pois já foram empregadas em civilizações antigas, entre as quais destacamos a grega e a romana, ainda hoje, as comissões representam um grande foco de discórdia quanto a sua utilização como instrumento da organização, na solução dos problemas administrativos.

As comissões têm recebido uma série de denominações: comitês, juntas, grupos de trabalho, etc., demonstrando uma forte discordância quanto à sua nomenclatura.

Quanto a natureza e conteúdo, também não existe uma uniformidade de critérios, visto que, podemos encontrar algumas comissões desempenhando funções administrativas, outras funções técnicas ou, ainda simplesmente, fornecendo recomendações.

Com relação a autoridade delegada às comissões, também encontramos várias opiniões, tanto assim, que Davis[23] salienta que a comissão é "um tipo distinto de organização de assessoria", não possuindo características de linha. Entretanto, já Newman[24] conceitua comissão como "um grupo de pessoas especificamente designadas para desempenhar um ato administrativo". Koontz & 0'Donnell[25], conceituam a comissão "como um grupo de pessoas as quais, como grupo, se submete a um assunto para estudo". É esta característica de ação em grupo que distingue a comissão dos outros instrumentos administrativos. Para Davis[26], porém, a comissão "é um tipo de elemento organizacional, tanto que estudantes de administração a consideram como uma das formas básicas da administração. A comissão é um tipo distinto de organização em nível de staff'.

12.2. CARACTERÍSTICAS

Independente dos comentários acima relatados, envolvendo a natureza e conteúdo das comissões, podemos ainda assim mencionar certas características genéricas comuns a todas:

23. Davis, Ralph C. - *"The Fundamentais of Top Management"* - Nova Iorque, 1961 - pág. 468.

24. Newman, Willian H. - op. cit., pág. 217.

25. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril - op. cit., pág. 441.

26. Davis, Ralph C. - op. cit., pág. 469.

12.2.1. Quanto às particularidades

Segundo Chiavenato[27], as comissões possuem certas particularidades, principalmente as informais, que as diferem dos órgãos que normalmente compõem a estrutura organizacional, pois:

— enquanto o órgão tem um objetivo específico, próprio e particular, a comissão tem um objetivo que geralmente abrange vários órgãos (assuntos interdepartamentais). A comissão é geralmente criada para analisar certos problemas que ultrapassam os limites ou a competência de um ou mais órgãos da empresa;

— enquanto cada órgão tem o seu pessoal próprio, a comissão tem participantes que, na realidade, pertencem a vários e diferentes órgãos e a vários e diferentes níveis hierárquicos da empresa e que são cedidos provisoriamente;

— enquanto o órgão tem posição definida na estrutura organizacional da empresa, a comissão geralmente é colocada em termos de assessoria de algum órgão, em situação de dependência da posição desse órgão;

— enquanto o órgão funciona ininterruptamente durante todo o período de

funcionamento da empresa, a comissão funciona esporadicamente ou intermitentemente durante certos dias ou determinadas horas;

— enquanto um órgão é permanente e definitivo na organização da empresa, a vida da comissão normalmente é provisória e instável. A comissão dura enquanto não atingir o seu objetivo ou não realizar a tarefa para a qual foi criada.

12.2.2. Quanto aos tipos

Existem os mais variados tipos de comissões com diversificados objetivos. Ao delinearem uma tipologia das comissões, Koontz & 0'Donnell[28] salientam que podem ser classificadas em:

— formais: quando fazem parte integrante da estrutura formal da organização, com deveres e autoridade especificamente delegados. Assim, a maioria das comissões tem existência duradoura e posição definida na estrutura da organização;

— informais: quando são organizadas por uma pessoa que deseja algum estudo, plano ou decisão grupai sobre algum problema específico. Neste caso, a comissão não tem posição definida nem qualquer delegação de autoridade;

27. Chiavenato, Idalberto - *"Teoria Geral da Administração"* - SP - McGraw-Hill do Brasil, 1979 - págs. 344 e 345.

28. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril - op. cit., pág. 441 e 442.

— temporárias: quando sua existência está relacionada com o estudo ou trabalho ou tratamento de algum assunto, sendo sua duração relativamente curta;

— relativamente permanente: quando sua existência é mais prolongada no tempo. Normalmente as comissões formais devem ser mais duradouras do que as informais.

12.3. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES

O emprego de comissões na busca de soluções dos problemas administrativos, deve ser ponderado, visto que a sua utilização indiscriminada abrangendo qualquer assunto, poderá resultar em sérios fracassos e complicações para a própria empresa. Assim, a necessidade de se constituir comissões, deve estar adequada a importância do assunto a ser discutido. Além disso, é relevante atentar também para alguns aspectos importantes:

— deve-se analisar se o problema em pauta, não pode ser solucionado por uma única pessoa, visto que, delegar a uma comissão assuntos de responsabilidade de um indivíduo, significa passar um atestado de incompetência a este;

— não se deve constituir comissões com o propósito de diluir responsabilidades ou fugir de decisões que devam ser adotadas.

12.4. PRINCÍPIOS BÁSICOS A SEREM CONSIDERADOS QUANDO DA CONSTITUIÇÃO DE COMISSÕES

Chiavenato[29], discrimina alguns princípios básicos, que se observados, possibilitarão uma melhor "performance" das comissões constituídas, bem como dos resultados a serem alcançados:

1º. — Devem nascer de uma necessidade sentida pelos representantes dos diversos departamentos ou áreas das empresas e por todo o pessoal nela envolvido, nos casos em que, cada departamento ou área tomada isoladamente, é insuficiente para resolver o problema ou para estudar amplamente o assunto. A comissão deve ter assuntos ou objetivos apropriados.

2º. — Devem representar as funções e o pessoal interessado, para poderem envolver todas as opiniões, pontos de vista e abordagens. Em resumo, as comissões devem ter incentivos

apropriados em função do assunto que devem estudar.

3º. - Sua autoridade e seus objetivos devem ser claramente definidos, bem como sua responsabilidade. Para serem bem sucedidas, as comissões têm necessidade de autoridade e objetivo bem definidos.

29. Chiavenato, Idalberto - *"Introdução à Teoria Geral da Administração"* - SP - McGraw-HUl do Brasil, 1977 - págs. 105 e 106.

4º. — Devem compensar o seu custo. Os benefícios de uma comissão devem ser comparados com os custos de sua instalação, principalmente porque a maior parte deles são intangíveis ou colocados a médio e a longo prazo.

5º. — O tamanho das comissões deve ser cuidadosamente estudado. Uma comissão deve ser suficientemente grande para, de um lado, poder incluir a quantidade de especialistas exigida pelo trabalho e promover o intercâmbio de idéias e as deliberações, e, de outro lado, não apresentar um custo elevado de tempo e pessoal aplicados.

6º.—0 funcionamento das comissões deve basear-se na cooperação entre seus membros participantes. Isto, porque os participantes de uma comissão por pertencerem a diversos órgãos da empresa e por estarem situados em níveis hierárquicos nem sempre equivalentes, não recebem autoridade linear por parte do coordenador ou do presidente desta comissão.

7º. — Devem ter uma agenda bem preparada e escalonada, sob pena de se estenderem indefinidamente no tempo, perdendo a sua produtividade.

8º. — Devem oferecer oportunidade de participação a todos os seus membros. Muitas vezes, uma comissão pode ser utilizada como estágio probatório para elementos que estejam assumindo funções gradativamente mais elevadas na organização.

12.5. VANTAGENS DAS COMISSÕES

A utilização adequada das comissões possibilita alcançar resultados satisfatórios. Assim, salientaremos a seguir alguns casos, que evidenciam as vantagens advindas do emprego das comissões, com intuito de alcançar um certo número de objetivos organizacionais, a) *Avaliação grupai e a tomada de decisões.*

Uma das principais razões para se constituir comissões, advém da necessidade do problema a ser discutido, exigir uma ampliação coordenada de um número de setores de conhecimentos diversificados, tais como: engenharia, produção, vendas, etc. As opiniões de um grupo de pessoas de diferentes especialidades e áreas da empresa, podem contribuir com sugestões mais criativas e adequadas, do que aquelas propostas por uma única pessoa. As comissões trazem dentro do seu contexto variedades de abordagens, visão geral do problema, troca de idéias, e uma variedade de opiniões, que enriquecem as alternativas de soluções apontadas.

Salientamos ainda, que um grupo de pessoas as vezes protege a empresa contra casos de julgamento provenientes das qualificações pessoais de cada executivo, restringindo a influência dos pareceres pessimistas, bem como daqueles exagerada-mente otimistas.

A ação grupai oferece um julgamento mais moderado e digno de confiabilidade, evitando os extremos das personalidades dos executivos.

b) *Coordenação*

Dentro do contexto empresarial é comum encontrarmos sérios conflitos administrativos, ocasionados principalmente por decisões adotadas pelos executivos, que ao defini-las, não levaram em consideração a estrutura organizacional a que pertencem e nem as possíveis implicações, que poderiam recair em outras áreas.

Sendo assim, as comissões sintetizam um dos melhores e mais eficientes meios de se

conseguir a coordenação e obtenção dos objetivos, principalmente quando os planos a serem aplicados envolverem diferentes divisões, órgãos e pessoas da empresa, dentro de uma situação conjunta.

c) *Fluxo de informações*

As comissões facilitam o fluxo de informações entre as partes envolvidas, proporcionando economia de tempo, além da imediata troca de idéias, para se encontrar a solução do problema colocado em pauta.

d) *Consolidação de autoridade*

Algumas vezes, podem surgir certos assuntos que exijam o exercício de um volume amplo de autoridade que nenhum administrador de certo nível tenha individualmente. Esses assuntos podem ser resolvidos fazendo os administradores subirem na hierarquia da organização até que alcancem o ponto em que haja a autoridade exigida para a decisão. Isto é conseguido através da comissão, que permite a flexibilidade necessária à organização, evitando que a estrutura organizacional seja constantemente modificada para atender as alterações de autoridade, necessárias à realização de certas tarefas.

e) *Instrumento motivador*

As comissões possibilitam a participação de elementos posicionados em qualquer nível dentro da estrutura organizacional.

Sendo assim, é importante salientar que a participação dos subordinados no processo decisório, além de ser um fator extremamente motivador, propicia o desenvolvimento de um grau maior de colaboração dos participantes, gerando benefícios para a própria empresa.

f) *Treinamento para executivos*

As comissões facilitam a evolução de jovens executivos, pois a convivência constante com pessoas mais experientes e conhecedoras de todos "os segredos da profissão", possibilitam o *t* enriquecimento pessoal, tão necessários à sua formação profissional.

12.6. DESVANTAGENS DAS COMISSÕES

Devemos salientar, que embora as comissões apresentem importantes vantagens quanto a sua utilização, não podemos deixar de ressaltar também algumas de suas desvantagens:

a) *Demora na tomada de decisões* •

É comum ocorrerem "impasses" entre os membros de uma comissão, ocasionados principalmente por pontos de vista divergentes sobre determinado assunto. Este fato resultará na necessidade de maiores deliberações e dispêndio de tempo, imprescindíveis à uma análise mais aprofundada sobre o mesmo.

Entretanto, devemos salientar que a tomada de decisão não deve ser por demais protelada, pois se assim ocorrer, poderá resultar na inviabilidade de sua aplicação, em função da própria demora em ser adotada.

b) *Elevado custo*

O custo financeiro de uma comissão geralmente é elevado, pelo fato de que os recursos necessários ao desenvolvimento de suas atribuições normalmente exigem: pessoal especializado, pessoal de apoio (secretárias, datilógrafas, etc.. .), salas, móveis, máquinas e equipamentos de escritório, além de outros itens que somados resultam em valores monetários consideráveis.

c) *Aumento da carga de trabalho dos executivos*

A participação do executivo em comissões, além de aumentar consideravelmente a sua carga de trabalho, afasta-o temporariamente do desempenho de outras atividades vitais, que

podem até dificultar a vida normal de algum órgão da empresa.

d) *Divisão da responsabilidade*

As comissões, dentro do seu contexto, têm autoridade para analisar, propor ou decidir sobre determinado assunto. Essa autoridade, entretanto, dilui-se pelo grupo, mas nem sempre igualmente, na realidade.

O perigo oferecido pela comissão é que os seus participantes não possuem o mesmo grau de responsabilidade que teriam, quando encarregados cada um deles da mesma tarefa. Assim, nem sempre todos os participantes de uma comissão se sentem igualmente responsáveis pelos seus próprios atos e, muito menos, por certas deliberações da comissão.

12.7. QUANDO CONSTITUIR COMISSÕES

Para se constituir comissões, devem ser observadas algumas recomendações com referência à sua aplicação. Newman[30] nos oferece as seguintes:

a) Quando uma conclusão justa exige uma grande variedade de informações, como e' o caso da formação de comissões de pesquisa sobre produtos, preços, orçamentos, salários, etc.

b) Quando e' necessário obter o julgamento de várias pessoas qualificadas para a tomada de uma decisão importante.

c) Quando o êxito do cumprimento das decisões depende da perfeita compreensão de todos os seus aspectos e detalhes.

d) Quando uma efetiva coordenação exige que as atividades de alguns departamentos ou decisões sejam bem ajustadas.

30. Newman, Willian H. - op. cit.,págs. 228 e 229.

13. A FUNÇÃO DE ASSESSORIA

13.1. INTRODUÇÃO

Antes de definirmos o que é um assessor, vamos entender o que vem a ser homem de linha.

As relações básicas, dentro da estrutura da'organização, são as de autoridade de Unha, que pode ser definida como o poder de comando superior sobre os subordinados.

Em princípio, cada pessoa, na empresa, deve receber ordens somente de um chefe. Essa é, em essência, a regra da unidade de comando e corresponde, portanto, à existência da autoridade de linha ou autoridade linear.

Desta forma a pessoa que possui esse tipo de autoridade é um homem de linha.

Já o assessor é encarado de forma diversa. O assessor é um técnico especializado em algum assunto (ou vários); ele *não* possui autoridade de Unha.

Na realidade ele é um especialista que poupa o tempo do executivo sem tirar dele o poder de decisão (Cartadministrativa No. 20).

13.2. FALTA DE TEMPO PARA PLANEJAR

Urna das maiores dificuldades encontradas pelos executivos é a falta de tempo para planejar.

Isto, aparentemente, é um contra-senso, pois uma das razões para a existência do executivo é a própria necessidade de se planejar as atividades e os recursos da empresa.

Porém, o administrador deve estar sempre atento, pois ele poderá se deparar com as seguintes situações:

— Um plano, apesar de ser bem elaborado, nunca é perfeito; com isso as previsões geralmente sa"o aproximadas, as decisões envolvidas no planejamento muitas vezes são subjetivas e nem sempre todas as alternativas *são* consideradas.

— Os planos para serem executados envolvem o trabalho de obter a ação humana, de maneira produtiva e coordenada e para isso é preciso recrutar, selecionar, treinar, motivar, Uderar, etc.

A empresa é uma verdadeira caixa de surpresas, ocorrendo diariamente situações que jamais poderiam ser previstas, levando o executivo a tomar decisões quase imediatas, para sanar dificuldades e para aproveitar oportunidades.

Desta maneira, o executivo é assediado, por seus superiores e por seus subordinados, para decidir, informar, sugerir e opinar sobre problemas diários que não estavam previstos em qualquer planejamento.

Para sanar tais problemas provenientes da falta de planejamento e para adaptar o seu departamento às circunstâncias novas *e* imprevisíveis, o executivo não tem tempo para planejar.

13.3. A NECESSIDADE DE ASSESSORIA

Segundo Willian H. Newman[31], o uso de assessoria cria relações um tanto complexas na organização. A simples delegação estabelece a distribuição das tarefas aos subordinados e o planejamento de tais atividades pode ser retido pelo administrador ou atribuído ao subordinado juntamente com a sua execução. Mas, um assessor que participa do planejamento, e possivelmente de alguns aspectos da supervisão, é um terceiro elemento que mantém relações de trabalho tanto com o administrador como com os subordinados deste. Isto dá lugar a muitas

das implicações do velho refrão: "Dois é bom, três é demais."

O administrador deve, portanto, considerar atentamente as situações em que essa organização mais complexa será vantajosa para as operações.

13.4. O ASSESSOR: UM HOMEM ESPECIALIZADO

O assessor lida com estudos técnicos, gráficos, métodos, sistemas, etc., ao passo que o executivo lida com pessoas, quer sejam elas subordinados, compradores ou vendedores, etc. Assim é comum o assessor esquecer-se que existe um lado humano na administração. Portanto, tudo para ele é resolvido tecnicamente, esquecendo que problemas humanos interferem com a execução dos planos. Sempre devemos dar atenção a problemas tais como: treinamento, motivação, liderança, etc.

O assessor deve ter em mente:

a) O mais baixo funcionário da empresa pode boicotar o mais sofisticado sistema;

b) O grau de sofisticação das operações deve ser compatível com o grau de consciência técnica e administrativa da empresa;

c) Às vezes é melhor usar pessoas certas do que sistemas certos;

31. Newman, Willian H. - op. cit., pág. 185. 108

d) Algumas decisões do administrador exigem alguma dose de individualismo e risco.

O assessor deve tomar os seguintes cuidados:

— Não confundir sua autoridade técnica com a autoridade de linha;

— As sugestões devem ser "vendidas" e não impostas;

— Ouvir o pensamento do homem de linha sobre o problema que tentará resolver.

Por sua vez, o homem de linha deve ter tais cuidados como:

— Respeitar a autoridade técnica do assessor;

— Aceitar a responsabilidade pela decisão tomada;

— Não impedir o desenvolvimento pessoal do assessor.

Observando-se esses cuidados, as relações entre homem de linha e o assessor não correm o risco de desgastar-se com atritos desnecessários. Cada um sabe exatamente qual o seu papel na solução de qualquer problema apresentado.

13.5. A IMPORTÂNCIA DO ASSESSOR NO PLANEJAMENTO

Um dos pontos mais nebulosos em termos de relação homem de linha e assessoria é o planejamento.

O planejamento envolve geralmente, três etapas básicas:

— levantamentos;

— análises;

— decisões.

Além disso há planos que exigem conhecimentos técnicos especializados.

Em outras circunstâncias o executivo não tem tempo para as análises e pesquisas que o planejamento requer e outras vezes o executivo não dispõe de tempo sequer para a elaboração e definição de políticas.

Então, ao invés de abandonar-se o planejamento, lançamos mão dos serviços de assessoria.

Segundo a Cartadministrativa n9 20, "Decidir é um ato instantâneo! O que consome tempo, são as duas primeiras etapas do planejamento. Além disso, a decisão sobre as operações é uma função específica do executivo de linha. Não pode ser transferida ao assessor! Mas, os trabalhos de levantamentos e análise... estudo e proposição de alternativas. .. estes sim podem ser transferidos ao assessor.

Portanto, quando bem utilizado, o assessor assume papel importantíssimo no planejamento."

14. CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

14.1. INTRODUÇÃO

Na Administração um dos aspectos mais importantes é o grau de descentralização desejado para a organização.

A descentralização é um meio usado para se lidar com rápidas modificações de nossa sociedade, modificações econômicas e sociais que podem influenciar todos os negócios de uma empresa.

Desta forma a determinação do grau que melhor se adapta à empresa, exige um processo muito complexo, além de uma análise profunda por parte do administrador.

14.2. SIGNIFICADO DA CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

14.2.1. Centralização

Segundo a Management Center do Brasil[32], a centralização, embora novamente em moda nestes últimos anos nos Estados Unidos e praticada com abuso em muitas empresas da Europa, traz a imagem do "chefe duro", "o único que resolve", ou então, na realidade significa que o mínimo de decisões operacionais são delegadas aos subordinados e quando delegadas, são rigorosamente acompanhadas por instruções específicas, que estabelecem limites rígidos de ação para o subordinado, com pouca autoridade executiva.

Enquanto a centralização pode parecer antiquada ou então, prejudicial ao processo da empresa, como aliás muitos gerentes pensam, isto não é verdade, pois existe uma série de vantagens que decorrem desta característica de organização, conforme citada pela M.C.B. como podemos verificar a seguir:

— A centralização de controle executivo facilita a aplicação de diretrizes uniformes e a coordenação de atividades da empresa; - A centralização permite maior rendimento da "especialização" dentro da empresa, pois consolida os conhecimentos de cada área principal sob controle imediato, evitando os perigos de repetição, duplicidade ou sobreposição de tarefas;

32. Management Center do Brasil - *"Relatório de Gerência n9 7".* 110

— A centralização pode tomar decisões, embora mais demoradas por sujeitar as mesmas a iniciativa dos executivos principais, mais seguras, evitando assim riscos de eventuais falhas que possam se evidenciar num processo de descentralização;

— A centralização, entretanto, quando excessiva, desestimula a iniciativa e pode sobrecarregar o nível executivo. A alta administração deve pensar bem em todas as implicações dos sistemas acima citados. Certas funções tendem a ser muito mais eficazes e rendosas quando descentralizadas como por exemplo de Vendas, outras, como de Finanças, trazem consideráveis vantagens quando centralizadas. Empresas que operam em mais de uma área geográfica, naturalmente devem considerar descentralização como condição de suma importância para seu sucesso. Em função dos pontos acima analisados, a alta administração, considerando seu ramo de negócio, recursos internos, automatização e seus efeitos, qualidade de pessoal e ritmo de operação, deve planejar sua organização de forma que ela atenda as necessidades e os objetivos globais da empresa.

14.2.2. Descentralização

Segundo a Management Center do Brasil[33], descentralização é uma delegação de autoridade no sentido hierárquico do superior, pelo cumprimento de deveres e atingjmento de objetivos específicos.

A descentralização pode ser dentro de uma mesma função, por produto, ou geograficamente.

Conforme citado pela M.C.B., são os seguintes os aspectos fundamentais de descentralização, quanto às suas vantagens e desvantagens:

— A descentralização oferece maiores oportunidades para a demonstração de talentos e habilidades por parte dos subordinados.

Muitos gerentes dizem que este processo prepara maior número de substitutos, ou então, desenvolve qualidades de gerência em níveis intermediários ou mesmo de supervisão de primeira linha. Entretanto, é possível que a insistência exagerada em descentralizar, possa acabar criando um excesso de gerentes em potencial, sem vagas suficientes a curto prazo, para permitir carreiras interessantes e satisfazer a ansiedade para evolução profissional que porventura possa aparecer nestes níveis, que, embora seja sempre louvável, nem sempre está em consonância com os recursos da empresa;

33. Management Center do Brasil - *"Relatório de Gerência n° 7"*.

— A descentralização implica na necessidade de controles variados, e dificulta a padronização de normas ou diretrizes;

— A descentralização, embora parecendo aliviar o executivo da rotina, ou mesmo de decisões de certo vulto, torna os seus próprios resultados vulneráveis aos efeitos de erros ou falhas de qualidade e produção dos seus subordinados;

— A descentralização, embora permitindo que decisões possam ser tomadas rapidamente pois não seriam sujeitas a constante "filtração" e aprovação do executivo principal, exige diretrizes e procedimentos claros e específicos quanto às responsabilidades descentralizadas para evitar discrepâncias e prejuízos causados pela ação baseada em intuição dos subordinados, ao invés de experiência e política empresarial;

— A descentralização possibilita que decisões sejam tomadas no ponto de interesse imediato. Esta, sem dúvida, é uma vantagem enorme, mas exige maior treinamento de pessoal, liderança, persuasiva, melhores controles e um plano salarial adequado.

14.2.2.1. *Descentralização limitada*

Na descentralização limitada as políticas, diretrizes, programas e procedimentos são decididos nos altos escalões da empresa, porém a aplicação dos planos a situações específicas, bem como o planejamento, são delegados a escalões inferiores. As principais vantagens que a descentralização limitada proporciona são:

— Controle centralizado de operações;

— Difusão de novas idéias;

— Desvinculação do administrador principal de grande número de detalhes, liberando-o para outros assuntos;

— Possibilidade de melhor adaptação às situações locais.

A desvantagem proporcionada por esse sistema é a necessidade de pessoal capacitado, em níveis inferiores, provocando maiores dispêndios de mão-de-obra.

14.2.2.2. *Administração de baixo para cima*

Neste caso, descentraliza-se a autoridade, bem como a iniciativa. Cada empregado é responsável pela realização das suas atividades, cabendo a ele a melhor maneira de executá-las.

A administração de baixo para cima é aplicável em determinados departamentos da empresa, quando estes são chefiados por executivos altamente capacitados.

A administração de baixo para cima leva os empregados a competirem, pesquisarem, criarem e, também decidirem. Porém, como estes elementos têm autoridade para tomar as decisões mais cabíveis para a execução das atividades, eles devem ser bem treinados e escolhidos cuidadosamente pelos executivos.

14.2.2.3. *Descentralização lucrativa*

A descentralização lucrativa é utilizada principalmente nas grandes empresas americanas. Segundo Koontz & 0'Donnell[34] — "Um dos exemplos bem sucedidos de administração e que tem uma filosofia bem conhecida de descentralização (lucrativa) é o da General Motors Corporation. É interessante .não por ser uma empresa tipicamente americana - não se pode dizer que o seu tamanho e o seu desenvolvimento fenomenal sejam típicos - mas porque sua filosofia e suas práticas organizacionais têm sido duramente postas à prova em mais de quatro décadas de concorrência e dinamismo."

Na descentralização lucrativa a empresa é dividida em várias divisões de produtos, tornando-se pequenas empresas independentes e semi-autônomas, sendo que cada uma delas é responsável pelos seus lucros e prejuízos.

Cada divisão é entregue a um executivo que tem a seu alcance todos os meios necessários e liberdade de ação, para que possam ser tomadas decisões que possibilitem lucros.

A principal vantagem da descentralização lucrativa é a "performance" obtida pelos executivos responsáveis de cada divisão, através dos resultados alcançados provenientes do seu trabalho e das decisões tomadas julgadas como sendo as melhores. Desta forma cada executivo se sentirá recompensado por aquilo que está executando.

Uma outra vantagem importante é que uma empresa que produz diversos produtos pode negligenciar um determinado produto, que esteja contribuindo com uma pequena parcela do volume total das vendas.

Como desvantagem podemos citar, que a própria General Motors Corporation pode separar seus produtos em várias divisões, mas no caso de uma das divisões tornar-se muito grande, a tentativa de dividi-la em mais de uma divisão independente, pode trazer sérios problemas técnicos.

Uma outra dificuldade para o uso da descentralização lucrativa é a de encontrar executivos capazes para trabalhar dentro deste sistema. Porém, neste caso, a alta administração não deve influir nas decisões descentralizadas, permitindo que surjam executivos capazes, através de suas ações positivas.

34. Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril - op. cit., pág. 428.

14.2.2.4. *Fatores determinantes na escolha*

Segundo Willian Herman Newman[35], para determinar a escolha do grau desejado para a descentralização, não é tão simples como possa parecer, tampouco julgar que as formas centralizadas são^ arcaicas e as formas descentralizadas são atualizadas. Muitos sã"o os fatores determinantes na escolha, entre os quais, Newman cita:

— Qual o nível certo para tomar decisões?

As decisões devem ser tomadas por aquele que tiver os melhores conhecimentos dos fatos, conseqüentemente é o mais indicado para as tomadas de decisões mais corretas.

Dessa forma quem estiver envolvido diretamente com o trabalho deve ser o mais indicado para tomar as decisões.

— *Quem tem competência para tomar decisões?*

As decisões devem ser tomadas por pessoas certas, que estejam devidamente treinadas e preparadas.

— *Há necessidade de rapidez e adaptabilidade das decisões?*

Muitas decisões devem ser adaptadas ao local a que se destinam.

As decisões que são muito demoradas perdem o seu efeito pois são praticadas em momentos inoportunos.

— *As atividades são coordenadas?*

Algumas atividades são coordenadas e assim devem ser as suas decisões.

Citamos como exemplo de que nada adianta uma empresa produzir muito, se não há um esforço correspondente por parte de vendas, como conseqüência o estoque de produtos acabados seria muito alto.

Neste -caso a decisão tomada, ou seja, de produzir mais, deve ser coordenada com outf as decisões de outros departamentos (Vendas) e assim por diante.

—- *Qual o grau de importância da tomada de decisão?*

O grau de importância da tomada de decisão de certa forma confunde-se com a coordenação das decisões.

Existem decisões que envolvem a alta administração da empresa (como por exemplo, as compras de bens patrimoniais) e existem decisões que podem ser tomadas por níveis mais inferiores (como por exemplo a compra de materiais e produtos).

— *Até que ponto devem ser divididas as tarefas?*

35. Newman, Willian H.-op.cit.,págs. 204,205 e 206. 114

Ao se dividir as tarefas deve-se evitar, sobrecargas de trabalho entre os executivos. Desta forma, se estabelece uma hierarquia para as decisões de modo que as posições mais elevadas se preocupem com as decisões pertinentes ao seu nível e os níveis inferiores possam decidir as questões mais simples.

— *Até que ponto a descentralização é desejável?*

A descentralização sem dúvida dá maior iniciativa para os escalões inferiores, vindo a favorecer a liberdade de ação e o individualismo dinâmico.

Não podemos esquecer que a descentralização em excesso pode desvirtuar certos padrões comportamentais e procedimentos desejáveis para a empresa, justamente por favorecer a iniciativa, a liberdade e o individualismo dinâmico.

14.3. PROBLEMAS DE DELEGAÇÃO DE PODERES

Segundo Willian Herman Newman[3]*, para a descentralização existir é necessária a delegação de poderes.

Os problemas surgem quando se deseja delegar poderes, entre os quais destacam-se:

— *Centralização das atividades*

Muitas atividades podem ser delegadas, porém, o executivo encarregado acredita poder fazer melhor que os subordinados e desta forma não delega autoridade.

— *Falta de habilidade*

As tarefas devem ser comunicadas antecipadamente e claramente aos subordinados.

— *Falta de confiabilidade nos subordinados*

Um subordinado deve merecer a confiança do executivo, para executar a tarefa que lhe foi delegada.

— *Falta de controles*

Quanto mais descentralizadas forem as tarefas, maiores serão as possibilidades de erros e a necessidade de controles.

— *Resistência por parte de quem recebe autoridade*

Não só quem delega autoridade cria resistência, mas também quem a recebe cria

barreiras, sendo os motivos mais comuns:

- É bem mais fácil perguntar, do que decidir;

36. Newman, Willian H. -op. cit.,págs. 207, 208 e 209.

- Receio de receber críticas por erros que são cometidos;
- Mais responsabilidade representa mais trabalho a ser realizado ;
- Falta de confiança em si próprio;
- Falta de informações que sa~o necessárias para um perfeito desempenho, etc.

Como podemos observar, o processo de delegação de autoridade é complexo, exigindo análises detalhadas da empresa, levando-se em conta principalmente o meio em que ela opera.

15. LIDERANÇA GERENCIAL

15.1.INTRODUÇÃO

Na empresa, o que se busca é a máxima produtividade de cada um de seus órgãos e para tanto, cabe a cada líder obtê-la, através do seu grupo de trabalho.

Em qualquer atividade, a máxima produtividade só é encontrada quando todos os participantes (líderes e liderados) se esforçam para alcançar um mesmo objetivo, havendo divergências, dificilmente os objetivos poderio ser alcançados ou quando são, será com muito sacrifício e reduzida produtividade.

O melhor resultado, somente é obtido quando o líder é ativo e os liderados participam voluntariamente das atividades do grupo;somente o dinamismo do líder pode direcionar os liderados no mesmo sentido.

Dentro de uma liderança totalitária, o dinamismo é evidenciado por penas, punições e decisões que ferem os liderados. Portanto, quanto mais ativo for o líder, menor será a voluntariedade de participação dos liderados. Neste tipo de liderança as duas forças responsáveis pela produtividade do trabalho não são harmoniosas e uma tira parte do efeito da outra, criando assim um círculo vicioso: para equilibrar a força contrária (dos liderados), o líder procura ser mais "ativo" (prepotente e impositivo) fazendo com que a força contrária cresça.

15.2. A DISCIPLINA EM LIDERANÇA

O líder para conseguir a participação do grupo não precisa forçá-lo com atitudes cruéis e despóticas, basta comandá-lo exercendo um tipo de liderança coerente com o mesmo. Porém, sendo necessário, o líder deve exercer a disciplina, que nada mais é do que o real cumprimento de todas condições formais estabelecidas (objetivos, estrutura organizacional, normas, diretrizes, etc.).

Portanto, não só o líder, mas também os liderados devem conhecer e entender as condições formais da empresa. Entretanto, o líder nunca deverá esquecer de que poderá advertir, punir e até dispensar um funcionário sem ser cruel e despótico, isto é, fazendo simplesmente cumprir os regulamentos.

15.3. CARACTERÍSTICAS DE UM ANTI-LÍDER

Normalmente encontramos nas empresas pessoas que se julgam líderes pelo simples fato de obterem, através do grupo, maior produtividade e disciplina. Na verdade, estas vantagens que elas evocam, pretendem esconder os motivos reais para atitudes tão despóticas. Tais tipos de líderes apresentam as seguintes características:

— Acham-se indispensáveis: criam urna grande barreira entre eles e seus funcionários. Julgam que ninguém reúne condições de substituí-los. Concentram todas as suas decisões e na sua ausência o setor ou departamento fica estático por falta de decisões;

— Não admitem ser contestados: tomam as decisões por si próprios e se algo *não* sai certo, a culpa *é* dos funcionários; sabem de suas deficiências mas não permitem que transpareçam;

— Atração pelo poder: têm verdadeira veneração pelo poder. Ficam contentes em saber que todos os temem.

15.4. OS MOTIVOS INDIVIDUAIS E GRUPAIS

Dentro da empresa sempre existem os motivos para que o indivíduo aja. Sá"o os chamados motivos voluntários, que procuram atender às necessidades e desejos individuais de

cada um e, os involuntários, que são impostos pelo grupo, que obrigam o indivíduo a agir em função de determinadas normas, leis, coações, imposições, etc. Assim, dentro deste contexto, é necessário que o líder ao procurar atingir o objetivo da empresa, através do seu grupo, se atenha aos seguintes aspectos:

— a utilização dos vários meios de opressão(leis, normas, coação, etc.), somente devem ser utilizados em última instância; a imposição nunca foi a melhor forma de se obter a colaboração dos liderados;

— o atendimento aos objetivos individuais (necessidades e desejos) dos liderados, é fator fundamental de estímulo, pois a satisfação total dos seus anseios, fatalmente contribuirá para a satisfação dos objetivos da empresa.

15.5. TIPOS DE LIDERES

Podemos enumerar os seguintes tipos de líderes: (Cartadministrativa N9 5)

— autocrático — é aquele que decide e assume toda a responsabilidade pela decisão; faz com que o grupo execute, sem se preocupar com a opinião dos liderados;

— liberal — é aquele que dá ao grupo o poder de decisão; permite a cada participante do grupo agir como julgar ser mais eficiente;

— democrático — é aquele que faz com que o grupo participe das decisões; que cada participante se sinta também responsável pela decisão, apesar do líder assumir a responsabilidade pela mesma.

Porém, uma coisa é muito importante salientar. Antes do administrador decidir por um tipo de liderança, deverá ter em mente dois aspectos de grande importância: a) honestidade: não se deve ser autocrata, democrata ou liberal só para impressionar; isto é, deve assumir uma posição em função do grupo e da necessidade, b) coerência: não se deve alterar o estilo de liderança a cada dia, devendo fazê-lo somente, caso as condições do grupo assim o exigir.

15.6. OS DIFERENTES OBJETIVOS

O progresso profissional e o reconhecimento pelo bom desempenho das funções, dentro da empresa, são as bases dos objetivos individuais. Estes objetivos são alcançados á medida que um funcionário se dedica e se interessa, cada vez mais, pelo seu trabalho. Quanto mais alta a posição alcançada, maior será o campo profissional e a responsabilidade pelas decisões tomadas e, conseqüentemente, maior será a influência perante o grupo de liderados. Quanto aos demais objetivos individuais, por serem decorrência natural do progresso profissional e da influência pessoal, passam a ser também automaticamente atingidos.

É comum nos níveis mais elevados, existir uma perfeita correlação entre a satisfação de objetivos individuais com os da própria empresa, visto que a integração do grupo nos níveis superiores é mais fácil de ser despertada, além de proporcionar o surgimento de líderes democráticos ou liberais.

Já nos níveis inferiores, as próprias funções não proporcionam um rápido progresso profissional, pois as próprias responsabilidades dos cargos não possuem o alcance necessário para dar grande prestígio aos seus participantes. Assim, a importância dos objetivos individuais, nos níveis mais baixos, difere daquela dos escalões superiores.

Nos níveis superiores, a realização profissional é causa e a realização financeira é efeito. Já na base da estrutura, a causa para a realização financeira é limitada, logo, os objetivos visados se deslocam para outros pontos, que pouco interferem nos objetivos da empresa (salários, diminuição da jornada de trabalho, prêmios, etc.).

Nos níveis inferiores da empresa, a correlação entre a realização individual e dos

objetivos do grupo é muito pequena, sendo mais fácil surgirem líderes autocráticos.

15.7. CONCLUSÃO

Para concluir, devemos salientar que o líder deve ter sempre em mente:

— a empresa é um grupo, onde existem os objetivos individuais, que sendo satisfeitos, resultarão sempre em maior rendimento dos liderados;

— na empresa, os objetivos individuais diferem dos objetivos do grupo, mas Contribuem para com o mesmo, desde que satisfeitos;

- a melhor realização é obtida através de um grupo, que possibilite a satisfação dos objetivos individuais, qualquer que seja o tipo de liderança;

— a melhor forma de liderar (liberal, autocrática ou democrática) é aquela que melhor se adapta ao grupo a ser comandado.

'"Pesquisado na Caitadministiativa N9 *S.* 120

16. COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

16.1. INTRODUÇÃO

Como foi salientado no Capítulo 2 — "As Funções dos Administradores: Os Processos Básicos", a comunicação faz parte da Direção, a qual representa uma das cinco funções administrativas.

Os administradores, em qualquer nível hierárquico que estejam, passam a maior parte do seu dia de trabalho comunicando-se com supervisores, subordinados e com pessoas de outros departamentos para transformar a empresa numa unidade de trabalho real e eficiente. Conseqüentemente a comunicação administrativa tem suma importância no processo de Direção, ao qual os administradores estão afetos, até porque a ocorrência de falhas põe em risco os objetivos a serem alcançados.

16.2. O EMISSOR E O CODIFICADOR

O primeiro requisito da comunicação é um princípio de pensamento, necessidades, idéias ou informações para serem transmitidas.

O emissor é uma pessoa que retém em seu poder tal material a comunicar, traduzindo-o para um código (comunicação escrita ou oral) que representa o significado daquilo que se deseja transmitir.

16.3. A MENSAGEM E O CANAL

A mensagem é o resultado físico e evidente do esforço do emissor para estruturar a comunicação.

A mensagem representa o significado daquilo que o emissor tenta transmitir para outra pessoa e determina o grau de compreensão que esta outra pessoa irá alcançar. A mensagem tem que ser compreensível, no mesmo grau, tanto para o emissor, quanto para o receptor.

A mensagem é transmitida por meio de um canal — telefone, memorando, boletim ou diálogo face a face. Desta forma, podemos afirmar que canal é o traço de união entre o emissor e o receptor da mensagem.

16.4. O RECEPTOR E O DECODIFICADOR

O receptor é a pessoa que recebe a comunicação. Após a recepção processa-se a decodificação que pode ser uma tarefa do próprio receptor.

Para cada um dos receptores teremos um significado da mensagem.

Para que se dê a compreensão do sentido real da mensagem, depende-se de várias condições, entre as quais e como básicas, a de que o emissor e o receptor compreendam da mesma forma, a simbologia utilizada.

Assim, não basta que uma mensagem seja transmitida e recebida. Ela deve ser retida na memória do receptor.

16.5. A COMUNICAÇÃO ESCRITA

Nós estamos habituados com os meios tradicionais de transmissão de informações escritas, que são: cartas, circulares, memorandos, formulários, normas, políticas, regras e manuais.

Estes meios, na verdade, são os mais importantes tipos de comunicações escritas encontradas nas empresas.

As principais vantagens da comunicação escrita são as seguintes:

a) O emissor tem mais tempo para pensar e, assim, comunica melhor;

b) Pode ser conferida para sanar mal entendidos;

c) Mostra com clareza a responsabilidade do emissor, pois ele se identifica, perante tantos quantos lerem a mensagem;

d) Rapidez para atingir um grande número de pessoas que se encontram em locais distantes;

e) Facilidade na retenção das informações, pois pode ser consultada a qualquer momento;

f) Formaliza a comunicação.

16.6. A COMUNICAÇÃO ORAL

Como métodos de comunicação oral nós encontramos os diálogos feitos face a face, comunicações telefônicas, reuniões ou conferências. A comunicação oral apresenta as seguintes vantagens:

a) Facilidade na sua realização, pois requer menos esforço do emissor;

b) Verificação imediata das reações provocadas;

c) Persuasiva, pois e' acompanhada de entonações, gestos, expressões, etc.;

d) Rapidez nas comunicações individuais;

e) Maior rapidez nas soluções, já que os interlocutores podem se esclarecer mutuamente, no mesmo momento;

f) Formaliza a comunicação.

16.7. OS MANDAMENTOS PARA A BOA COMUNICAÇÃO

Para uma boa comunicação deve-se observar os seguintes mandamentos:

a) Tratar de esclarecer suas idéias, antes de comunicar-se;

b) Examinar o verdadeiro propósito de cada comunicação;

c) Considerar sempre a situação total, física e humana, quando for se comunicar. O significado e a intenção são transmitidas por algo mais que palavras;

d) Consultar outros, quando for apropriado, na planificação de comunicações;

e) Levar em consideração, enquanto está se comunicando, a entonação, além do conteúdo básico de sua mensagem;

f) Aproveitar a oportunidade, quando surgir, para transmitir algo de valor que ajude o seu receptor;

g) Seguir a comunicação, para saber se a mensagem transmitida teve êxito ou não;

h) Comunicar para amanha" (metas a longo prazo), além do presente.

16.8. PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO

Os problemas de comunicação podem ser divididos em dois tipos básicos:

— O problema significativo de como se transmitem os símbolos e o que acarreta nos resultados desejados.

— O problema da empatia.

O primeiro tipo de problema envolve o significado de uma mensagem para o receptor.

Uma pessoa pode dizer uma coisa, porém o receptor pode ouvir outra, apesar de que a palavra emitida foi igual a recebida.

Isto é um assunto significativo.

Assegurar-se do significado de uma mensagem, que é afetado por um grande número de fatores, entre os quais:

a) Semelhança de experiências passadas, do emissor e do receptor;

b) Meio ambiente onde se processa a comunicação;

c) Distinção entre fatos e opiniões;

d) Grau de abstração dos símbolos usados;

e) Complexidade das frases utilizadas.

Um administrador deve sempre controlar o significado das suas comunicações e se o mesmo foi entendido.

No segundo tipo de problema, Stephen Paul Roffins[37] salienta que "pensa-se geralmente que o problema da ineficácia de comunicação é devido ao emissor, sua codificação ou escolha da mensagem. Entretanto, uma das habilidades de comunicação mais necessárias, com freqüência pressuposta como garantida, é ouvir. Os administradores, na sua maioria, são maus ouvintes, a menos que tenham trabalhado conscientemente para criar essa habilidade.

Os administradores podem melhorar sua habilidade de serem ouvintes empáticos. Esta habilidade implica ouvir sem fazer juízos de valor, em permitir ao interlocutor exprimir bem as suas idéias antes de reagir; não reinterpretar a mensagem. Requer a separação dos dados objetivos dos subjetivos e o reconhecimento dos sentimentos *e* emoções na mensagem enviada. Esta habilidade implica também a retro-alimentação para reformular a posição dos outros nas próprias palavras.

Finalmente, o ouvinte empático usa o seu tempo cerebral ocioso para rever e assimilar o que está ouvindo.

Quando estas sugestões são postas em prática, o resultado é uma comunicação mais eficaz, uma absorção mais acurada da idéia ou informação transmitida e o estabelecimento de um exemplo para outros, encorajando-os a reciprocar, sendo ouvintes empáticos".

16.9. SUGESTÕES PARA A OBTENÇÃO DE UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA

Várias são as sugestões que podem ser enumeradas para a melhoria de um processo de comunicação, porém vamos ressaltar aquelas sugeridas por George R. Terry[38]:

1. *Saber exatamente o que se está tentando comunicar.*

Devemos visualizar claramente que informação desejamos transmitir ao receptor ou que problemas desejamos resolver com o mesmo.

2. *Comunicar adequadamente - nem mais, nem menos.*

Um problema constante na comunicação é o de evitar falar ou escrever demais ou de menos. Os excessos sá~o muito comuns e prejudiciais. E as faltas também. Os dois extremos devem ser evitados.

3. *Perceber que a comunicação pode ser alterada na sua própria emissão.*

37. Robbins, Stephen Paul - *"O Processo Administrativo"* - integrando teoria e prática; trad. de Wiktor Wajntal e Isabel C. Weippert; rev. técnica de Eunice L. Kwasnicka - S.P. Editora Atlas, 1978, pág. 440.

38. Terry, G. R. - *"Princípios de Administración"* - Buenos Aires, Argentina -El Ateneo, 1975.

A mudança na comunicação pode acontecer de acordo com a interpretação dos receptores. A mudança tanto pode ser favorável quanto desfavorável, dependendo da influência do receptor.

4. *Usar símbolos e imagens visuais adequados.*

Toda comunicação emprega símbolos para representar pessoas ou coisas que podem ser caracterizadas. Os símbolos incluem sinais, palavras, cores e caracteres. Eles são desenvolvidos para ir de encontro às necessidades de transmissão de informação.

5. *Selecionar cuidadosamente a informação comunicada.*

Teoricamente a informação comunicada consiste no que o receptor deseja saber e no que o emissor acredita que este deveria saber.

Por exemplo, os empregados gostam de saber a respeito das condições de trabalho, das possibilidades de promoção, das políticas da empresa, dos métodos de trabalho, dos benefícios que podem receber e da prosperidade da empresa. Contudo, não é porque os empregados desejam estar informados que qualquer informaçãozinha deve ser comunicada. A empresa tem também direitos e interesses, que algumas vezes precisam ser protegidos.

17. MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL

17.1. INTRODUÇÃO

Dentro do âmbito empresarial, as pessoas suo de fundamental importância, pois é através delas que o administrador consegue atingir os objetivos de sua área.

Devemos salientar que a função do administrador em síntese consiste em: "dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas, atuantes e capazes de atingirem seus objetivos, bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os com moral elevada e realizados."

Com base neste enfoque, procuraremos demonstrar a essência do sistema motivacional, o seu desenvolvimento e a sua aplicação dentro da organização; pois entendemos que a motivação é uma das principais "ferramentas" a ser empregada na obtenção de uma maior participação dos funcionários, tão necessária ou mesmo indispensável à consecução dos objetivos previamente definidos.

17.2. OS DIFERENTES OBJETIVOS

A aplicação da motivação dentro do âmbito empresarial é feita de diversas maneiras e isto é explicável, pelo fato de existirem funcionários com idéias, objetivos, anseios e preocupações diferentes.

O emprego dos meios motivacionais não pode ser visto como algo padrão, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independente da sua cultura ou da sua posição dentro da escala hierárquica de uma organização. Isso porque, o funcionário do nível mais baixo da estrutura organizacional praticamente é motivado a trabalhar em função do atendimento de suas necessidades básicas e de segurança; entretanto, já um gerente financeiro ou de vendas busca auto afirmação profissional, conceito social, prestígio, conforto e luxo.

Assim sendo, cabe ao administrador ao empregar os meios motivacionais, procurar adequá-los a relidade do momento e às necessidades individuais de cada funcionário.

17.3. O QUE É MOTIVAR?

Motivar é dar motivos suficientes para que alguém realize uma ação, nas condições desejadas. Segundo Paul Hersey[39], em seu livro "Psicologia para Administradores de Empresa", motivos são os "porquês" do comportamento, Eles excitam, mantêm a atividade e determinam a direção geral dq comportamento humano de um indivíduo. Os motivos *são* dirigidos para os objetivos e estes podem ser conscientes ou inconscientes.

17.4. AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Sío vários os estudos voltados para o comportamento humano, entretanto passaremos a discorrer somente sobre aqueles considerados mais abrangentes:

17.4.1. A Teoria de Douglas M. McGregor

Segundo Chiavenato[40], McGregor foi um dos mais famosos autores behavioristas da Administração que se preocupou em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanística e pragmática (a que deu o nome de Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

a) *Teoria X.* A Teoria "X" fundamenta-se nos seguintes princípios:

— as pessoas têm uma, aversão natural ao trabalho e sempre que possível o evitarão;

— dada a essa aversão pelo trabalho, as pessoas devem ser controladas, forçadas, dirigidas, etc., para que seus esforços sejam dirigidos no sentido dos objetivos empresariais;

— as pessoas normalmente procuram evitar responsabilidades, têm pouca ambição, preferem ser dirigidas a dirigir e se preocupam, acima de tudo, com a própria segurança.

Se atentarmos para as afirmações acima, notaremos que elas nos levam a crer na impossibilidade da aplicação da motivação positiva dentro de uma organização.

Este enfoque, era a base da Escola da Administração Científica, que pregava o "homo economicus", vendo-o como um ser eminentemente racional e que trabalhava única e exclusivamente por dinheiro, ou seja, o incentivo financeiro era considerado como o principal fator motiva-cional.

Essa teoria já teve ampla aceitação e ainda hoje *não são* poucos os que a defendem.

39. Hersey, Paul e Blanchaid, Kennetfi H. - *"Psicologia para Administradores de Empresa"* - tradução de Dante de Oliveira Leite - São Paulo - EPU, Rio de Janeiro, Fundação Nacional de Material Escolar - 1974-1976 - Reimpressão, pág. 12.

40. •Chiavenato, Idalberto - *"Introdução à Teoria Geral da Administração"* -Editora McGraw-Hill do Brasil, 1983 - pág. 374.

b) *Teoria Y.* A Teoria "Y" fundamenta-se nos seguintes princípios:

— as pessoas não têm aversão natural ao trabalho; ao contrário, pode ser fator de motivação, desde que existam condições controláveis;

— as pessoas não são dirigidas apenas a partir de controles externos ou através de ameaças, punições, etc.;pois,em condições controláveis podem exercer auto controle ou auto dirigir-se, desde que sejam convencidas a fazê-lo;

— as pessoas podem aceitar e assumir responsabilidades;

— as pessoas em geral tem potencial criativo normalmente "esquecido" pelas organizações, assim sendo, uma participação maior pode ser conseguida;

— as pessoas não buscam apenas satisfações econômicas no trabalho. Existem outras necessidades ou interesses.

A esta teoria McGregor denominou de "moderna", pois na verdade, pesquisas realizadas nos Estados Unidos indicam que a Teoria "Y" está muito próxima da realidade.

Como vimos, a Teoria "Y", em última análise, propicia a possibilidade de se motivar positivamente as pessoas para o trabalho.

17.4.2. A Teoria de Abraham M. Maslow

O ser humano possui determinadas necessidades que precisam ser satisfeitas e todas elas, umas mais outras menos, dependem essencialmente da integração das relações humanas para serem atendidas.

Maslow, psicólogo americano, apresentou estas necessidades, classificando-as conforme passamos a discriminar:

a) *Necessidades Fisiológicas*

As necessidades fisiológicas são aquelas consideradas de primeiro nível e são de extrema importância para manutenção da vida. Basicamente, em seu contexto envolve: descanso, alimento, vestuário, oxigênio e outras.

Em nossa sociedade, a possibilidade de satisfazer as necessidades fisiológicas está

estreitamente voltada para o dinheiro. Mas, o dinheiro é apenas um meio de satisfazê-las não pelo que ele representa, mas pelo fato de que ele pode oferecer.

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente atendidas ou sob controle, outras localizadas no nível imediatamente superior começam a surgir e a dominar o comportamento humano.

b) *Necessidades de Segurança*

As necessidades de segurança, basicamente, envolvem a proteção contra o perigo, ameaça ou punição.

Estas necessidades dentro da organização podem ter grande importância; pois, a ocorrência de ações arbitrárias, comportamentos que propiciem incertezas em respeito à continuidade do emprego ou favoritismo ou discriminação, políticas imprevisíveis, podem ser poderosos agentes geradores de necessidade de segurança.

c) *Necessidades Sociais*

As necessidades sociais, basicamente, envolvem aquelas voltadas para o relacionamento humano.

Sendo o homem um ser social, este tem necessidade de participação em vários grupos, da associação e da aceitação por parte de amigos e de relação de amizades.

A administração conhece a existência destas necessidades, mas freqüentemente pensa, erroneamente, que elas representam uma ameaça à organização. Entretanto, muitos estudos têm provado que um grupo de trabalho coeso e forte, pode em condições adequadas, ser mais eficiente que um número de indivíduos separados da organização.

A administração que procura tolher o surgimento destes relacionamentos, fará com que os funcionários se tornem refratários, opositores e não participativos, dificultando assim a consecução dos objetivos.

d) *Necessidades do Ego (Estima/Status)*

As necessidades do ego estão relacionadas com o amor próprio, a auto confiança, a competência, o conhecimento, a capacidade de realização do trabalho. Estas necessidades ainda envolvem a reputação, o reconhecimento, a aprovação, o respeito, a consideração e o "status".

As necessidades de estima raramente são totalmente atendidas, visto que as pessoas procuram incessantemente mais satisfações voltadas à essas necessidades, tornando-as assim as mais importantes na busca dos atendimentos dos anseios individuais.

e) *Necessidades de Auto Realização*

As necessidades de auto realização estão voltadas para o desenvolvimento da potencialidade, de estar em constante desenvolvimento e de ser criativo em seu trabalho.

As condições atuais de vida dão apenas oportunidades limitadas para que essas necessidades surjam nos indivíduos.

As dificuldades que a maioria.das pessoas enfrenta com relação ao atendimento das necessidades inferiores, requerem praticamente todas as energias, fazendo com que as necessidades de auto realização permaneçam inativas.

A Escala de Necessidades de Maslow		
Escala a partir das mais baixas	**Natureza das Necessidades**	**Estímulo Motivador "Dominante"**
1º.	Fisiológicas	- Os estímulos motivadores de consideração são inoperantes - O que surte efeito é mesmo o aumento salarial
2º.	Segurança	- Os melhores estímulos motivadores são os planos assistenciais, estabilidade de emprego
3º.	Sociais	Os melhores estímulos motivadores são provocados por: - Elogio - Valorização - Trabalho em grupo
4º.	Ego (Estima/Status)	Os estímulos motivadores devem proporcionar: - Confiança - Respeito - Reconhecimento
5º.	Auto Realização	Os estímulos motivadores envolvem: - Delegação - Independência para definir táticas de ação - Missões desafiadoras com exigência de criatividade ou inovação.

17.4.3. A Teoria de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg formulou a Teoria de Higiene e Motivação, a qual segundo Chiavenato[41], fundamenta-se sobre os seguintes fatores:

a — *Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos,* pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais do trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a

empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Herzberg salienta que tradicionalmente apenas fatores higiênicos eram levados em conta na motivação dos empregados: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas empresariais abertas e estimuladoras; isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Outros ainda incentivavam as pessoas a trabalhar por meio de recompensas (motivação positiva) ou punições (motivação negativa). Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, ele apenas evitam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de *fatores higiênicos,* pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Pelo fato de estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de *fatores insatisfacientes.*

b — *Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos,* pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, contudo, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de "desmotivação", provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

41. Chiavenato, Idalberto - *"Introdução à Teoria Geral da Administração"* -Editora McGraw-Hill do Brasü, 1983 - pág. 370.

Como observamos, os níveis de necessidades básicas, de segurança e sociais referem-se aos aspectos periféricos do trabalho. Dizem mais de perto a manutenção do aspecto pessoal do indivíduo e não agem como fatores de *satisfação* ou *motivação.* Simplesmente não geram *insatisfação,* desde que mantidos.

Os demais níveis (necessidades de auto realização e de estima), é que são *motivadores* porque são as verdadeiras fontes de *motivação* nas situações de trabalho.

17.5. OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS

Como citamos anteriormente a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao Administrador estar consciente da sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Para tanto, cabe a ele se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o Administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações, torna vulnerável o trabalho do Administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas.

Para que o Administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destacamos os seguintes:

— *Dinheiro*

É o incentivo mais largamente usado. Embora devemos salientar que a sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização.

— *Segurança*

Em vez de salário, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na forma de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto, devemos salientar que se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

— *Elogio e reconhecimento*

Embora sejam na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

— *Participação*

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia, propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e auto confiança.

— *Aperfeiçoamento profissional*

O ser humano, geralmente, *é* ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

— *Avaliação de esforços*

Todo indivíduo é um colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

— *Incentivo a criatividade*

A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

17.6. CONCLUSÃO

Como vimos, a motivação é de fundamental importância no contexto das relações humanas. E o seu emprego dentro da empresa, visando atender os anseios individuais, propicia o surgimento de um clima de trabalho mais condizente com a dignidade humana e conseqüentemente, facilita a obtenção de um maior índice de produtividade.

18. ASPECTOS DO CONTROLE EMPRESARIAL

18.1. INTRODUÇÃO

Todo campo especializado de conhecimento, ocasionalmente, apropria-se de uma palavra de uso comum e lhe dá um significado técnico bem diferente do habitual. Na legislação do Direito, por exemplo, "conversão" significa o uso não autorizado da propriedade alheia. Na Medicina, "feixe" é uma unidade anatômica de nervos, fibras ou músculos estreitamente ligados. O mesmo ocorre na Administração, onde "controles" significam mensurações, ou seja, "controlar" significa obter informações sobre o desempenho e com elas realimentar os tomadores de decisões, de forma que estes possam confrontar os resultados reais com os planejados e decidir o que fazer com relação a quaisquer divergências ou problemas aparentes.

Planejamento e controle são atividades interligadas. O planejamento determina as metas e as ações para alcançá-las e também especifica padrões expressos ou implícitos, em relação aos quais, o desempenho real pode ser confrontado. O controle inicia com o esquema de expectativas representadas pelos padrões. Desse ponto de vista, o controle consiste em uma sucessão de passos, que tenciona ajudar a garantir que o desempenho real se amolde ao planejado.

18.2. A ESSÊNCIA DO CONTROLE

Por volta dos anos trinta, as empresas passaram a adotar a filosofia do controle, associando-o não apenas ao aspecto financeiro, mas também a outras questões, tais como: produção, vendas, mão-de-obra, projetos, etc. A partir de então, conscientizaram-se os administradores, de que para alcançarem os objetivos pré-fixados, principalmente aqueles de longo prazo, haveria necessidade de controles específicos, que proporcionassem uma confrontação periódica entre o previsto e o realizado.

Atentaram ainda, para o seguinte fato — "quando uma empresa opera com base em planos eficientes, tudo o que acontece no presente é resultado de decisões tomadas no passado" —, portanto com base nesta premissa, podemos afirmar que o controle administrativo, tem o seu sucesso ao consubstanciar em:

a) Existência de um plano, pois plano sem controle é possível, mas ná"o existe controle sem plano;

b) Conscientizar todos os envolvidos, para que possam dirigir seus esforços aos objetivos;

c) Permitir a obtenção das informações daquilo que foi realizado, quantificando os resultados em unidades físicas e monetárias;

d) Permitir a comparação com os parâmetros estabelecidos no planejamento;

e) Facilitar a análise dos resultados com relação as condições de desenvolvimento das operações;

f) Apresentar flexibilidade para se adaptar às novas situações e permitir que se adote medidas corretivas, quanto aos desvios apresentados.

18.3. OS DEZ PRINCÍPIOS BÁSICOS DO CONTROLE

Em sua obra Princípios de Administração, Koontz & 0'Donnell[42] estabeleceram dez requisitos para controles eficientes e adequados, os quais passamos a discriminar:

1º. - *Devem refletir a natureza e as necessidades das atividades.*

Os sistemas de controle devem refletir a tarefa que vão executar. Um sistema útil para o

diretor responsável pela produção será, quase com certeza, diferente, em amplitude e natureza, do que seria ideal para um supervisor da produção.

2º. • *Devem acusar imediatamente os desvios.*

Um sistema de controle ideal é aquele que acusa os desvios antes que realmente ocorram. Assim sendo, a informação deve chegar prontamente ao administrador dentro do menor espaço de tempo possível, para que este possa adotar as providências que se fizerem necessárias.

3º. - *Devem estar voltados para o futuro.*

Embora o controle ideal seja aquele que apresenta os resultados de imediato, como no caso de certos controles eletrônicos, os fatos administrativos dentro do contexto empresarial compreendem uma defasagem de tempo entre o desvio e a sua correção. Portanto, cabe ao administrador adotar uma técnica de controle que preveja os desvios com tempo para que ele faça correções, antes que o problema ocorra.

42. Koontz, Harold & 0'Donnell, Cyril -op. cit.,págs. 712, 713, 714 e 715. 136

4º. - *Devem apontar as exceções em pontos estratégicos.*

Este requisito refere-se ao princípio da exceção, segundo o qual o administrador só deve estar atento para descobrir e para lidar com exceções.

Entretanto, devemos salientar, que para conseguir o controle efetivo, o administrador deverá delimitar até onde os desvios devem ser considerados ou não, visto que, em certas áreas, pequenas exceções têm maior importância do que desvios maiores em outras. Portanto, os controles devem não somente indicar os desvios como também apontar onde é que eles são importantes ou estratégicos para a consecução dos objetivos.

5º. - *Devem ser objetivos.*

O controle objetivo deve ser definido e determinável de maneira clara e positiva. Os parâmetros de avaliação podem ser quantitativos, tais como custos ou hora-homem por unidade, ou data de término da encomenda; como também qualitativos, tais como: controle orçamentário ou controle de qualidade.

Portanto, o importante é que, tanto num caso como no outro, o padrão seja determinado e de fácil compreensão.

6º. - *Devem ser flexíveis.*

Os planos precisam permanecer flexíveis em face de planos modificados, condições imprevistas ou simples fracassos. Como afirmou Goetz[43] — "Um programa complexo de planos administrativos pode falhar em alguns pontos. O sistema de controle deve acusar essas falhas e conter elementos bastante flexíveis para manter o controle da operação, apesar das falhas."

7º. - *Devem refletir o padrão da organização.*

A organização é o principal instrumento de coordenação de trabalho com relação às pessoas que têm atribuições designadas e autoridade delegada. É também o meio para manter o controle, e o administrador é o ponto focai do controle, do mesmo modo que é o ponto focai para atribuição de tarefas e delegação de autoridade. Assim, o administrador ao adotar uma técnica de controle, deve procurar adequá-la às características estruturais da sua empresa.

43. Goetz, Billy E. - *"Management Planning and Contrai"* - Nova Iorque -McGraw-HUl Book Company, Inc. 1949 - pág. 229.

8º. - *Devem ser econômicos.*

O controle deve valer o seu custo. Embora este pareça ser um requisito simples, sua prática em algumas ocasiões torna-se complexa. A economicidade de um sistema de controle é relativa, pois os benefícios advindos da sua implantação, diferem de acordo com a importância

das atividades, com o tamanho da empresa e com a contribuição que o sistema pode oferecer.

9º. - *Devem ser compreensíveis.*

Alguns sistemas de controle, especialmente os que se baseiam em fórmulas matemáticas, gráficos de ponto de equilíbrio muitos complexos, análises minuciosas e sumários estatísticos não são compreensíveis aos administradores que vão ter que utilizá-los. Em alguns casos, o administrador chegaria a compreendê-los, caso gastasse algum tempo estudando-os, porém em função do elevado grau de complexidade empregado, ou da falta de paciência para entendê-los, o resultado seria o mesmo: o sistema de controle não funcionaria bem.

Portanto, cabe ao administrador assegurar-se de que tem à sua disposição um sistema adequado e à altura de sua compreensão e da sua necessidade.

10º. - *Devem indicar as ações corretivas.*

Um sistema de controle que simplesmente aponta falhas ou as distorções em relação aos planos, será pouco mais do que um exercício interessante, se não indicar o caminho de se chegar a uma ação corretiva.

Um sistema adequado deve descobrir onde estão ocorrendo as falhas, quem é responsável por elas e o que se deve fazer a seu respeito.

18.4. CONTROLE X REGISTRO

Dentro do contexto empresarial é comum encontrarmos administradores que não controlam seus planos. Em ambos os casos, em verdade, o que realmente não existe é controle, visto que confundem *controle* com *registro* e registrar não é controlar.

Observa-se que controle resume-se na comparação dos planos com os resultados obtidos com base em padrões de avaliação pré-estabelecidos, enquanto registrar implica somente no relato dos fatos ocorridos. Assim é importante salientar que a maior dificuldade para criação de controles está em estabelecer padrões e parâmetros de avaliação, que proporcionem uma visão clara e objetiva dos resultados a serem alcançados, bem como de pontos de controle, que apontem os caminhos que devam ser trilhados nos casos de surgirem distorções. Em síntese, controlar consiste em:

COMPARAR -> AVALIAR -> CORRIGIR	
COMPARAR	- Planejamento com a respectiva execução - Objetivos fixados com os resultados obtidos
AVALIAR	- Resultados em relação aos planos - Apurando descorçoes
CORRIGIR	- Planejamento e plano, se ambos foram mal elaborados - O sistema de direção se a execução foi falha.

18.5. REQUISITOS PARA UM BOM CONTROLE

Ao planejar o sistema de controle, deve-se ter em mente alguns requisitos fundamentais necessários à sua eficiência:

a) *Compatibilidade com o planejamento.*

A necessidade de adequação do controle ao planejamento é fundamental, visto que as implicações advindas de um controle deficiente ou inadequado, poderio acarretar má interpretação dos resultados obtidos, demora na tomada de decisões ou em outros problemas, que em muito dificultarão alcançar os objetivos fixados.

b) *Permitir ação imediata.*

Os controles devem permitir a ação imediata, antes do desastre total. O controle ideal é como radar que acusa o obstáculo e providencia a correção antes do choque.

c) *Permitir avaliação das exceções.*

As informações devem ser prestadas ao administrador, mesmo que retratem exatamente o que delas se espera; entretanto o que realmente interessa a ele é saber o que não vai bem, pois é essa informação que demandará em alguma providência.

d) *Refletir a estrutura.*

Um sistema de controle deve se apoiar na estrutura, além de permitir identificar os responsáveis pelos desvios e os centros de autoridade que devem adotar as decisões corretivas.

e) *Compensar os custos.*

Cabe ao administrador avaliar a importância relativa dos controles e fazer com que eles compensem seus próprios custos.

18.6. MEIOS DE CONTROLE

As empresas dispõem dos mais variados meios de controle, desde da simples observação pessoal sobre os subordinados, até relatórios econômicos e financeiros. Entretanto, existem os de importância fundamental:

a) *Orçamentos.*

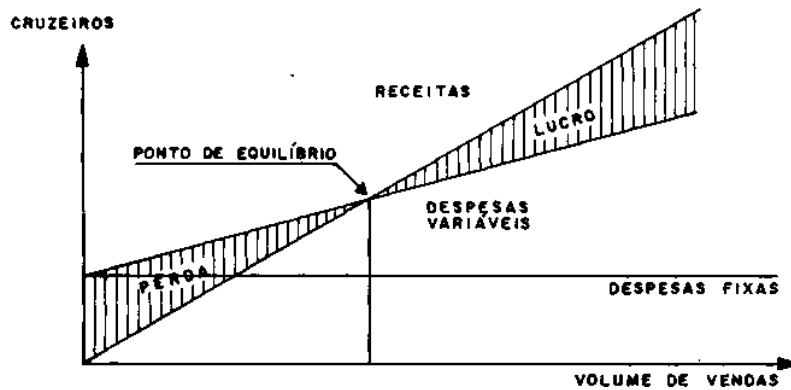
Tudo que pode ser medido em termos numéricos pode ser objeto de orçamento. Assim, recursos, atividades e resultados de todas as áreas da empresa podem incorporar o sistema orçamentário.

Os orçamentos devem ser formais e específicos, mas não de maneira exagerada, pois tenderão a assumir uma rigidez perniciosa; pois antes de tudo os orçamentos são planos e como tal podem ser falhos, logo devem ser flexíveis e permitir correções.

b) *Análise das operações.*

A análise das operações é uma forma abrangente de controle, pois permite uma visão global de um conjunto de atividades de uma ou mais funções da empresa, além de possibilitar a identificação de possíveis falhas, que dificultam a agilização na tomada de decisão.

c) *Análise do ponto de equilíbrio.*

A análise do ponto de equilíbrio é essencialmente útil no planejamento e controle porque evidencia o conceito marginal. Os índices tais como a porcentagem de lucro sobre as vendas, têm tendência a desprezar o impacto dos custos fixos, enquanto a utilização do ponto de equilíbrio dá maior ênfase aos efeitos das vendas adicionais ou dos lucros.

O ponto de equilíbrio é alcançado quando a receita se iguala à despesa.

d) *Auditoria interna.*

A Auditoria Interna é a avaliação regular e independente, feita por uma assessoria de auditores internos, atuante nos diversos órgãos da empresa, tais como: contabilidade e finanças.

A Auditoria Interna, além de se assegurar de que as contas refletem conscientemente os fatos, pode também avaliar as diretrizes, sistemas, uso da autoridade, etc.

e) *Observação pessoal.*

A administração, tem a incumbência de conseguir que os objetivos da empresa sejam realizados através das pessoas e, embora muitos recursos científicos ajudem a garantir que as pessoas façam o que se pretende o que delas se espera, o controle continua sendo a forma de avaliar as atividades dos seres humanos.

19. ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

19.1. INTRODUÇÃO

Na palavra Administração, não surge qualquer elemento indicador de objetivos. Entretanto, desde que essa palavra foi utilizada para significar a coordenação do esforço humano, o termo *objetivo* a ela está implícito.

Porém, nota-se que alguém resolveu por em evidência o fato de que nenhum esforço é válido, se não tiver como premissa básica um objetivo a ser alcançado. E por conseguinte, muitos julgaram ter sido criada uma nova administração: a "por objetivos". '

Na verdade a chamada APO — Administração Por Objetivos, nada mais é do que uma nova roupagem da tradicional ciência da Administração. Talvez a APO possa ser entendida como mais uma forma de revigorar o ciclo administrativo.

19.2. O QUE É A ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

Em verdade, a Administração por Objetivos, em essência, é corretiva. Ela procura resolver os problemas, sem se preocupar com os meios.

Basicamente, a APO se resume nos seguintes pontos: (CartadministrativaNo.17)

— Cada órgão da empresa deve ter objetivos a alcançar dentro de um determinado período;

— Os objetivos devem estar coordenados entre si, bem como as metas da alta administração;

— Os responsáveis de cada órgão devem ter liberdade de ação para, a seu modo, e observando as diretrizes básicas pré-estabelecidas, atingirem os objetivos fixados;

— Todos devem ter consciência de que forma um trabalho contribui para os objetivos da empresa;

— Os objetivos fixados para cada órgão devem servir como auto-avaliação do desempenho administrativo dos respectivos responsáveis;

— Os objetivos fixados para cada órgão devem:

- ser claramente definidos e dimensionados;
- ser originados dos objetivos principais da empresa;
- dar ênfase ao trabalho de grupo.

Todos os itens citados são condições de uma forma certa de se administrar. Assim, se alguém deixar de segui-los, isso não quer dizer que esteja utilizando um método de administração diferente da APO, mas pode significar que não está administrando corretamente.

Deste modo, não parece coerente encarar a Administração por Objetivos como um produto inteiramente novo. Na verdade, trata-se de uma tentativa de se desenvolver nas empresas uma abordagem objetiva da administração, através da qual:

— A empresa funciona efetivamente como um grupo organizado de trabalho, onde os executivos dos diversos níveis hierárquicos passam a exercer suas verdadeiras funções: *obter resultados.* Deixam de ser simples intermediários entre a administração superior e os níveis operacionais;

— Passa a existir uma efetiva descentralização da autoridade, liberando a administração superior, para a sua tarefa de buscar novas oportunidades e de observar para fora da empresa, pois, já tem muita gente cuidando da casa;

— Os compromissos dos vários gerentes e supervisores para com os objetivos fixados obrigam-os a desenvolverem sua iniciativa e criatividade, para a execução de métodos mais eficientes e racionais de trabalho;

— Os executivos podem, até certo ponto, fazer uma auto-avaliação, quanto ao seu desempenho;

— Os homens devem estar conscientes de suas responsabilidades e possuem autoridade suficiente para poder cumpri-las.

Segundo a Cartadministrativa No. 17, "é possível sintetizar a filosofia da APO na seguinte frase: Transferir a ênfase da atenção dos executivos, das ATIVIDADES para os OBJETIVOS.

A excessiva preocupação sobre o COMO fazer, desvia a atenção dos executivos sobre o PORQUE fazer. Os meios devem se subordinar aos fins. Assim, qualquer investimento adicional na forma de se executar um trabalho, só se justifica quando as vantagens, em termos de RESULTADOS, forem superiores ao investimento efetuado. Isso parece lógico, mas a prática da ÊNFASE SOBRE OS OBJETIVOS, se não for cercada de alguns cuidados, pode acarretar investimentos não lucrativos."

19.3. PROBLEMAS NA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Em maior ou menor escala, é comum o chefe por em pauta as próprias decisões, em opiniões dos seus subordinados. Quando se trata de determinação de objetivos essa tendência pode assumir grandes proporções.

Existem alguns motivos para que isso ocorra:

— *Falta de objetivos claros a serem definidos pela administração superior.* Quando nem mesmo a administração superior sabe exatamente o que quer, a administração média tem poucas possibilidades de fixar objetivos para seus subordinados. *Então,* o que prevalece é a tradição, em outras palavras é o que sempre se fez no passado. Assim, no futuro, os objetivos a serem alcançados são simples projeções do passado;

- *Falta de apoio da cúpula empresarial.* A definição de objetivos de maior importância, aumento da participação no mercado, novos produtos, etc., envolve a necessidade de novos recursos financeiros, materiais e humanos. Quando a tradição apresenta a desorganização da administração superior em assumir novos compromissos ou em mudar o estado da situação, essa apatia acaba se repercutindo em toda a organização;

- *Falso conceito sobre o plano.* Alguns administradores acham que o planejamento existe, para que possa existir o controle. Dentro dessa idéia, não importa quais sejam os objetivos. O fato é que eles devem existir. O que passa a ser de real importância é a existência de um padrão que permita comparações;

- *Objetivos sub ou super estimados.* Dentro das razões já enumeradas é comum os objetivos serem sub estimados, quando estabelecidos dos subordinados para os superiores, por medida de segurança e super estimados quando estabelecidos pelos superiores para os subordinados, como desafio profissional.

19.4. FASES COMPLEMENTARES DA APO

Além do estabelecimento das metas e objetivos é fundamental que sejam consideradas as demais funções do ciclo administrativo. É necessário que o grupo seja organizado, que os recursos necessários sejam convenientemente reunidos, que o grupo seja dirigido e como conclusão do ciclo, que seja estabelecido um bom sistema de controle para acompanhar a evolução dos resultados em relação ao que foi estabelecido inicialmente.

19.5. CONCLUSÃO

Pelo exposto nota-se claramente como foi dito inicialmente, que a APO é uma técnica usada por algumas empresas, com intuito de conduzir os administradores a cumprir bem pelo menos a função administrativa de planejamento, embora só ela não seja suficiente para assegurar o sucesso da administração.

20. A INFORMÁTICA NA EMPRESA

20.1. INTRODUÇÃO

A humanidade vem conseguindo progressos científicos e tecnológicos numa escala de progressão geométrica. As grandes descobertas e aplicações de inventos estão ocorrendo dentro de intervalos cada vez menores. Sem dúvida, uma das criações mais importantes das últimas décadas, e que está ocasionando um imenso impacto na humanidade, é o computador eletrônico.

Existem diversos aspectos que poderiam ser abordados para a análise desta invenção e de seus impactos. Alguns são negativos sob o ponto de vista social, tais como .'reflexos no aumento do desemprego; redução da privacidade, com o maior controle do Estado sobre o indivíduo; redução da criatividade e versatilidade de certas atividades, etc. Outros safo positivos, como a melhoria da qualidade dos produtos e serviços; ' aumento de produtividade de modo geral, com redução do esforço humano; possibilidade de maior controle ecológico; democratização das informações de modo geral; extrema velocidade no fluxo da informação; racionalização do plantio, controle do estoque e distribuição de alimentos entre as populações; avanços significativos de outras ciências e tecnologias apoiadas no computador, etc.

Embora tenhamos citados alguns dos seus usos gerais, não nos compete neste capítulo entrar no mérito dos prós e contras dos impactos do computador sobre a humanidade. O que é evidente, e não podemos nos esquivar desta realidade, é que o computador está literalmente invadindo a nossa sociedade. Numa primeira fase, algumas poucas pessoas ouviam falar do seu uso; numa outra bastante recente, algumas pessoas tinham algum contato direto ou indireto com o uso do computador. Hoje a maioria das pessoas têm contato direto ou indireto com o computador e nos grandes centros urbanos, ele já está presente em muitas das residências, para uso pessoal e profissional.

Esta extraordinária velocidade de avanço do uso está estreitamente relacionada com a própria evolução do computador. Cada vez mais rapidamente os fabricantes lançam novos equipamentos, mais rápidos, mais potentes, mais versáteis e com preços proporcionalmente menores que os dos modelos anteriores.

Somente para se ter idéia geral desta evolução, podemos citar que os menores computadores atualmente disponíveis são dezenas de vezes mais rápidos e potentes que seus antecessores de alguns anos, os quais, por sua vez, são centenas de vezes mais rápidos e potentes que os primeiros computadores.

O processo de substituição de modelos, que inicialmente demandava quase uma década, passou a ocorrer em intervalos de três a cinco anos na década de 70. Atualmente, ocorre a cada dezoito meses e os especialistas preconizam que a partir de agora, dada a especialização do computador para cada utilidade específica, o processo global de substituição será praticamente contínuo.

Não é exagerado afirmar que a disseminação do uso do computador está introduzindo a sociedade numa nova era; a Era da Informática, cujos impactos provavelmente serão maiores do que foram os da Industrialização.

Sob o ponto de vista empresarial, o que se torna evidente é que os computadores, nos mais diversos estágios de sua evolução e nos mais diversos estágios de utilização ou aplicação, estão sendo cada vez mais usados pelas empresas. O propósito fundamental é melhorar o desempenho geral da empresa face à acirrada concorrência, o que se consegue através de uma série de efeitos diretos e indiretos, tais como: aumento da produtividade, redução de custos, melhoria do uso das instalações e melhoria da "performance" das informações. Como cita Alvin Tofler[44] no seu livro *A Terceira Onda,* a informação, num futuro não muito remoto, deve se transformar num bem talvez mais valioso que os demais fatores tradicionais de produção: mão-de-obra, capital e matéria-prima. Se atentarmos para o detalhe que já nos nossos dias a informação, sob a forma de conhecimento do mercado, da concorrência, da tecnologia,

representa um grande patrimônio empresarial, podemos entender quanto isto pode significar com o uso de computadores cada vez mais rápidos, potentes e versáteis na sua aplicação.

O objetivo deste capítulo é fazer uma rápida análise da aplicação dos computadores nas empresas sob três enfoques, que embora sejam estreitamente relacionados e integrados, serão abordados em separado: os sistemas de informações; a automação industrial e a automação de escritórios, que também é chamada de automação administrativa.

20.2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

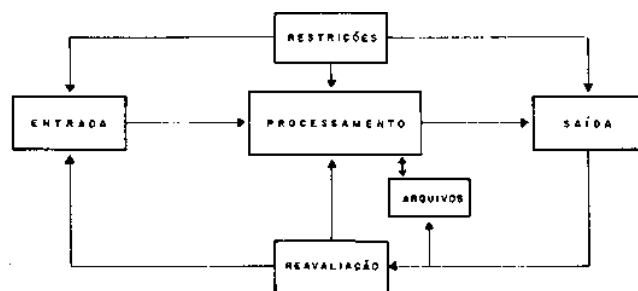
Os conceitos de sistema têm sido estabelecidos pelas autoridades no assunto de diversas maneiras, cada uma mais ou menos completa ou abrangente, de acordo com a ênfase do autor em relação à aplicação ou à utilidade do sistema. De modo geral, um sistema é um conjunto de partes ou funções que se interagem de modo a atingir um determinado objetivo ou fim, ou ainda, para atender a uma ou mais funções maiores, de acordo com um plano ou princípio pré-estabelecido.

44. Tofler, Alvin - *"A Terceira Onda"* - São Paulo - Editora Record, 1980. 146

Os exemplos clássicos que possibilitam um melhor entendimento deste conceito são: o funcionamento do sistema solar; o organismo animal e suas funções; o sistema econômico ou político de uma nação, ou ainda o sistema de funcionamento de uma célula animal. Verifica-se nestes exemplos que a principal dificuldade está exatamente na determinação da amplitude do sistema a ser analisado. Isto porque, como as partes se interagem, há influência mútua entre o menor e o maior, bem como entre os de mesmo nível, tamanho ou natureza.

Embora não esteja condicionada ao uso do computador, foi a partir de sua utilização que os conceitos de sistemas de informação passaram a ter uma aplicação mais técnica, universal e até mais cômoda. Isto ocorre porque as atividades que antes eram executadas naturalmente pelos indivíduos, de acordo com as suas atribuições de funções, devem ser definidas precisamente e detalhadamente, de modo que possam ser programadas para serem executadas pelo computador. Para tanto, cada sistema, que contém uma quantidade variável de informações envolvidas, deve ser considerado e tratado isoladamente, porém, sem deixar de levar em conta as informações que interagem com outros sistemas, que estejam ou não em funcionamento dentro deste enfoque de sistema isolado, seja com as informações processadas manualmente ou através do computador.

Para melhor entendimento deste tipo de tratamento dos sistemas de informações, podemos recorrer a um exemplo análogo na Medicina. Num organismo animal, uma função como a digestiva, que é um sistema menor, embora possa ser estudada, entendida e tratada isoladamente, não pode deixar de ser analisada como interagente com as demais funções do organismo. Este mesmo enfoque se aplica a cada órgão do aparelho digestivo, que interage com os demais órgãos e sistemas do organismo todo.

Uma visão gráfica e genérica de qualquer sistema de informação é a seguinte:

Pelos elementos do gráfico apresentado, podemos determinar a amplitude de qualquer sistema, de acordo com os limites de entradas e saídas bem como o grau de restrições ou condicionantes que devem ser aplicadas às suas informações e o grau de reavaliação do "feedback", que deve orientar a qualidade das mesmas.

Um exemplo prático dos conceitos apresentados, é o sistema de Contas a Pagar. Se ele for tratado de modo geral, a entrada será todas as contas a pagar; o processamento será o pagamento e a saída será o título pago. A principal restrição é o pagamento do título na data, embora possa ser adotado como condicionante pagar antecipadamente para gozar de descontos. Os arquivos basicamente mantêm informações sobre as datas de vencimentos de cada conta. A reavaliação compreende o controle da qualidade de cada elemento; na entrada, compreende a verificação se a conta está correta sob todos os aspectos; no processamento, se o pagamento da conta está sendo efetuado corretamente; nos arquivos, se eles estão devidamente mantidos atualizados *e* confiáveis; e na reavaliação de saída, se o controle do pagamento está adequado. Esta visão é suficiente para o entendimento global e abrangente do sistema, porém, para que seja entendido a nível operacional (de execução), é necessário que o mesmo seja detalhado em outros sistemas de menor amplitude. Este detalhamento, no nosso exemplo, deve abranger todas as informações envolvidas pelo sistema de modo a dar condições para que todas, ou a grande maioria delas tenham seu tratamento previamente definido. Como se pode notar, embora esta afirmação seja aparentemente óbvia do ponto de vista natural de execução, se pensarmos no processamento eletrônico destas informações, cada uma delas deve ser previamente definida com seu formato, conteúdo, forma, periodicidade de apresentação, restrições, reavaliações, etc.

Esta técnica de definição do sistema de acordo com a sua amplitude, permite a análise desde o "sistema empresa" até qualquer outro sistema de menor amplitude contido no sistema maior. Isto permite, como veremos mais adiante, que todos os sistemas de informações da empresa sejam tratados isoladamente, porém considerando-se sempre as interações entre eles.

Sob este enfoque, os sistemas de informações têm como objetivo principal de obter, armazenar, transformar e divulgar as informações.

Toda e qualquer empresa, para o desempenho de sua atividade, depende de diversas fontes de informações, as quais podem ser divididas em dois grupos principais: as externas e as internas. Com base nas informações externas é que a empresa pode conhecer o mercado de seus produtos, as exigências e receptividade do consumidor os incentivos ou restrições legais; etc. Com base nas informações internas é que a empresa pode conhecer e decidir sobre os rumos de sua atividade, seja a nível de grandes decisões estratégicas e políticas, seja a nível de execução da mais simples atividade.

O emprego dos conceitos dos sistemas de informação na empresa, com o uso do computador, deve ser condicionado às seguintes fases de evolução, segundo Diebold:

1ª- 1955/1965-0 Estágio Superior de Mecanografia, no qual o computador passou a executar grande parte das tarefas manuais e repetitivas relativas ao tratamento das informações.

2ª- 1965/1975 — Integração de Sistemas: as informações passaram a ser controladas pelo computador, não isoladamente, mas sim com integração de funções. Esta integração é gradativa entre as informações das diversas funções do sistema de informações.

3ª - 1975/1980 - Decisão Automática: o computador passou a fornecer elementos e subsídios, de maneira bastante elaborada para a tomada de decisão.

4ª- 1980.. . — A Empresa Informatizada: o computador passou a nortear as decisões.

O que se destaca nestas fases de evolução é o seu pequeno espaço de tempo, associado inversamente ao seu grande avanço tecnológico. Isto pode ser observado particularmente na amplitude da evolução de cada fase em relação ao tempo físico decorrido entre elas.

No Brasil, onde a utilização do computador até há alguns anos era privilégio de poucas empresas, o que se observa é um quadro bastante diversificado. Encontramos desde uma grande quantidade de empresas que ainda não utilizam o computador, ou que ainda estão no Estágio

Superior da Mecanografia, até aquelas que já estão atingindo a fase de Empresa Informatizada.

Embora verdadeira, esta situação tende a modificar-se em curto espaço de tempo e devemos estar preparados para esta mudança. Principalmente com a revolução causada pelos micros no mercado de computadores, cada vez mais rapidamente mais empresas e por custos menores passarão a utilizar processamento eletrônico de dados. Isto significa que estas empresas entrarão numa das fases de evolução anteriormente citadas, provavelmente já a partir da segunda e que em poucos anos terão atingido no mínimo a terceira fase de evolução.

Na maioria das empresas que começavam a utilizar o computador para processar suas informações, ocorria um problema técnico vinculado ao volume das informações processadas. Como veremos a seguir, este problema está contornado por uma técnica de processamento surgida por volta de 1970. Até esta época cada conjunto de informações correlatas formava um arquivo, cujo conteúdo estava diretamente adequado em sua formatação ao processamento de um determinado sistema. Desta maneira, uma determinada informação aparecia em diversos arquivos, cada qual orientado ou classificado para sua aplicação específica, ocasionando o que se chama de redundância da informação. Para contornar este problema, há necessidade de grande cuidado na administração do processamento destas mesmas informações, para evitar, por exemplo, que elas sejam atualizadas num só sistema e conseqüentemente, fiquem desatualizadas nos demais, interferindo diretamente em outras e no resultado geral do processamento.

A técnica que veio racionalizar o arquivamento destas informações no computador foi o Banco de Dados, também chamado Base de Dados.

Independentemente de como as informações estão fisicamente armazenadas no computador, através do Banco de Dados elas são tratadas como se fizessem parte de uma única estrutura hierárquica, a qual é obtida pelo relacionamento lógico entre estas informações. Isto permite que a mesma informação física seja relacionada logicamente para ser usada em diferentes sistemas, para diferentes aplicações, como se ela se repetisse tantas vezes quantas necessárias.

Baseada na expansão da técnica de uso do Banco de Dados, está surgindo, como filosofia de trabalho, a formação dos Centros de Informações.

Estes centros correspondem ao relacionamento lógico entre os diversos Bancos de Dados da empresa, de modo a formar uma Base de Dados mais ampla. Quando completo, o Centro de Informações, através do relacionamento lógico de todos os Bancos de Dados, permite que todas as informações estejam disponíveis para serem utilizadas em qualquer sistema. Isto possibilita que o usuário final, interessado na informação, tenha acesso direto a ela, obviamente de acordo com regras pré-estabelecidas de segurança de acesso, para garantir grau adequado de confiabilidade e confidencialidade.

A departamentalização subdivide a empresa em áreas e órgãos, de modo mais conveniente, para que ela atinja seus objetivos. Sob o enfoque dos sistemas de informações, além desta visão a empresa pode ser dividida de outra maneira, numa escala vertical.

No topo 'da pirâmide imaginária que representa a empresa, correspondente à alta administração, encontram-se as informações para os sistemas que envolvem planejamento estratégico e auto controle.

Estas informações, geralmente de resultados ou de simulações de situações, são de difícil previsão. Elas variam de acordo com a situação do momento e normalmente são obtidas a partir do processamento das informações dos demais níveis, que serão comentados a seguir.

No nível intermediário, correspondente à média gerência, encontram-se as informações para planejamento e controle executivo, as quais envolvem principalmente decisões. Estas informações *sSo* mais padronizadas do que as do nível de cima quanto à sua forma de apresentação, e consideram mais as exceções do que a normalidade. Elas recebem influência direta das demais decisões do nível de cima e, geralmente, são obtidas do nível de baixo.

O nível mais baixo da escala é o que envolve as informações para operação e

administração, que corresponde ao planejamento e controle operacional. São as informações que asseguram a realização das tarefas de modo eficiente, geralmente voltadas para a ação. Estes tipos de informação são bem mais fáceis de serem previstos quanto à forma de apresentação, pela sua repetição e padronização.

Dentro deste enfoque é necessário alertar para alguns aspectos fundamentais deste critério de divisão. Em primeiro lugar, as separações de cada nível não são linhas estanques. O que existe são faixas dentro das quais certos tipos de informações enquadram-se melhor no segmento superior ou no inferior, dependendo da sua utilidade e aplicação. Em segundo lugar, provavelmente, em cada nível existem certos tipos de informações que devem ser tratados como se fossem de qualquer dos outros níveis. Em terceiro lugar, e como conclusão, podemos dizer que, a exemplo dos níveis citados, qualquer informação pode ser bem estruturada, medianamente estruturada ou não ter estrutura padrão dependendo exclusivamente da sua utilidade e aplicação. Desta maneira, definida a amplitude do sistema e conhecida a sua finalidade, e' possível orientar melhor o processamento de modo a atender o nível a que se destina.

Pelo que foi visto até este ponto a respeito dos sistemas de informações, fica evidente a dificuldade em determinar: em primeiro lugar, a ordem de prioridade para o desenvolvimento dos sistemas;em segundo lugar a amplitude de cada um deles; e em terceiro lugar, a disponibilidade de recursos. A ordem de prioridade e amplitude são conseqüências não só das necessidades de disponibilidade das informações por parte da administração, mas também da dependência técnica de informações de um sistema para outro.

Para minimizar esta dificuldade e orientar o desenvolvimento de modo ordenado, sob todos os pontos de vista, é imprescindível a elaboração e manutenção do Plano Diretor de Sistemas ou Plano de Informática.

Este plano deve ser desenvolvido com o objetivo de determinar realmente onde a alta administração pretende chegar em termos de sistemas integrados de informações.

A partir deste objetivo deve ser feito o planejamento para desenvolvimento dos sistemas, de acordo com o que exista na empresa, considerando todos os recursos e prazos necessários e com as mesmas técnicas de planejamento já apresentadas neste livro.

É importante salientar que este plano tem uma extraordinária abrangência temporal. Por um lado define a longo prazo a orientação básica para o desenvolvimento dos sistemas. Por outro não pode deixar de considerar o curtíssimo prazo que corresponde à dinâmica das mutações dos sistemas em funcionamento. Esta dinâmica obriga manutenções nos sistemas por força legal, para acompanhar as necessidades do nível operacional e para permitir a interação e integração dos sistemas existentes com aqueles que estão entrando em funcionamento.

20.3. AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Até hoje este assunto é tratado com certo preconceito, por trazer consigo a imagem do fantasma do desemprego. No Brasil, que apresenta elevado crescimento demográfico, o problema da mecanização do parque industrial começa a ser tratado e encarado com mais objetividade.

Sem entrarmos na discussão do mérito social da automação, o que se verifica é que ela é uma das principais saídas para preservar o parque industrial em níveis de produção adequados, frente aos concorrentes internacionais, que estão em acelerado processo de automação.

O processo de automação industrial não pode, no entanto, ser tratado de forma isolada, face às profundas modificações que introduz no meio em que vivemos. A ameaça de desemprego não se limita à mão-de-obra não especializada. Certas aplicações de automatização atingem mão-de-obra altamente especializada como desenhistas, processistas, projetistas. Por outro lado, contudo, como contrapartida, ocorre a melhoria das condições de trabalho do homem, aliada à superior qualidade e menor custo dos produtos. Diante disso, temos a solução

do problema industrial e a criação de mais um problema social, ao qual deve-se desde já adequar condições para solução num futuro não muito remoto.

Para um país cuja necessidade de exportar se faz cada vez mais presente, a competitividade junto aos mercados dos países industrializados é a palavra-chave, assegurada pelo binômio qualidade e preço.

Com a crescente automação dos países industrializados, há uma tendência de divisão internacional entre aqueles que detêm a produção automatizada e conseqüentemente competitiva e, os outros que são consumidores.

Excluindo de nossa análise os aspectos técnicos e sociais da automação, os quais estão sendo seriamente tratados pela Secretaria Especial de Informática sob o enfoque de contexto global nacional, analisemos alguns aspectos técnicos da automação industrial.

A automação industrial é o conjunto de técnicas destinadas a tornar automáticos vários processos industriais. Os principais atualmente, que serão descritos sumariamente a seguir, são: o Comando Numérico

(CN); os Controles Lógicos Programáveis (CLP); os Controles de Processos; os Robôs e os Sistemas de Desenho e Fabricação Assistidos pelo Computador (CAD/CAM).

O comando numérico é a técnica mais antiga de automação, tendo sido usada na década de 50 pela Força Aérea Americana. Sua função é controlar automaticamente máquinas operatrizes como tornos, fresas, furadeiras, etc.

O comando numérico compreende basicamente um circuito eletrônico, com a função de controle pré-programado para o processo de fabricação de determinaria peça numa determinada máquina. Como na época em que começou a ser empregado, seu custo era muito alto, seu uso ficou restrito à área militar, para fabricação de produtos estratégicos e de alta tecnologia. Entretanto, aos poucos os comandos numéricos foram sendo introduzidos nas indústrias privadas, principalmente em usos específicos na automobilística e na própria indústria de máquinas-ferramentas. O aparecimento dos microprocessadores permitiu a fabricação de Comandos Numéricos Computadorizados (CNC), cada vez menores, mais flexíveis e mais baratos, viáveis portanto para indústrias de qualquer porte e ramo.

A introdução do Comando Numérico na indústria implica em duas visões distintas. A primeira e mais simples seria a utilização isolada da máquina-ferramenta. A segunda seria a reorganização do processo produtivo, através do conceito de células de usinagem, onde todas as máquinas necessárias para produzir um grupo de peças trabalham de acordo com um planejamento integrado, compactando o ciclo de produção.

Os benefícios do Controle Numérico são de diversos tipos: na produtividade, pelos menores tempos de operação, posicionamento das peças, troca de ferramentas e movimentação da peça entre as máquinas; no menor índice de refugos e como conseqüência, menor necessidade de matéria-prima; no nível de qualidade e precisão do trabalho; e como resultado global, menores custos.

Os Controles Lógicos Programáveis (CLP) são equipamentos eletrônicos cujo .objetivo principal é interligar os comandos numéricos ou como se diz tecnicamente, servir de interfaces entre os comandos numéricos.

A aplicação dos CLP's é um tanto reduzida, pois implica na existência de vários comandos numéricos atuando em conjunto. De qualquer modo, os CLP's atuais são baseados também na tecnologia dos microprocessadores, que permitem a programação através de um teclado.

O Controle de Processos atua em processos complexos de fabricação ou controle, como os das siderúrgicas; refinação de petróleo;indústria de papel e celulose; controle de tráfego ferroviário; etc. Ao contrário do CN e CLP, o Controle de Processos visa o controle global, seqüencial e interativo do processo e não das suas partes isoladas. Como se pode depreender,

nestes casos há pequena atuação do homem em cada fase do processo que é quase todo automático.

Os robôs industriais estão sendo usados na automatização de processos produtivos que envolvem manipulação de peças, componentes e ferramentas, em substituição ao trabalho humano.

A definição mais aceita de robô é a do Robot Institute of America (RIA): "um robô é um manipulador reprogramável, multifuncional, projetado para mover materiais, peças, ferramentas ou dispositivos especiais, através de movimentos programados, para a execução de uma diversidade de tarefas".

Por este conceito está caracterizada a necessidade de um microcomputador estar contido no robô, ou ainda do robô estar ligado a ele, de modo que possa ser programado para a execução do trabalho. Esta programação é feita de várias formas; desde programas formais codificados e armazenados especificamente para um conjunto de movimentos; por sistemas interagentes com a técnica de Desenho e Fabricação assistidos pelo Computador; até, como ocorre com alguns tipos de robôs, os quais a partir da simulação dos movimentos a serem executados armazenam esta seqüência na sua memória eletrônica, para posteriormente executar o trabalho conforme lhe foi "ensinado".

A tendência universal de utilização do robô é substituir o trabalho humano nas atividades: de grande desgaste físico; em locais perigosos e insalubres; onde qualquer pequena falha pode comprometer a qualidade do produto; de movimentos repetitivos e constantes e principalmente onde o fator de produção mais significativo é a produtividade.

O desenho e a manufatura assistidos pelo computador (CAD/CAM) são na verdade duas técnicas interativas de automação. Para melhor entendimento, vamos analisá-las separadamente e no fim apresentar a interação como conclusão.

O desenho assistido pelo computador (CAD) substitui grande parte do trabalho desenvolvido pelos técnicos (desenhistas, projetistas, engenheiros, processistas) na prancheta tradicional, na qual usam lápis, régua, esquadro, compasso, etc.' Através de equipamentos especiais, ligados diretamente ao computador, estes técnicos num processo interativo projetam e desenham as peças e os conjuntos que estas peças vão compor. O principal equipamento desta interação é o terminal de vídeo gráfico. Este terminal permite que o técnico, através de comandos especiais, informe ao computador cada linha, cota, ângulo, etc., do desenho, que vai sendo armazenado na memória e projetado no vídeo, podendo ainda ser modificado e alterado até a sua forma final definitiva. Para possibilitar o desenho físico, existe outro equipamento o qual, através dos comandos dos computadores confecciona o desenho ponto por ponto.

Apesar de bastante onerosa, complexa e relativamente demorada, a implantação deste sistema nas empresas permite ganhos significativos pelo aumento da produtividade. A concepção do produto através de seu projeto, e o próprio detalhamento posterior é demorado e complexo, pela integração das partes ao todo. A maior velocidade desta atividade permite resultados significativos nos tempos de projeto e detalhamento, chegando a valores da ordem de quinze vezes mais veloz. Outra grande vantagem adicional é que estando os desenhos armazenados na memória do computador, todos os usuários passam a ter acesso a eles, e, principalmente, conforme a última versão de revisão que tenha sido feita.

A manufatura assistida pelo computador (CAM) tem um efeito de ordem mais técnica, relativa ao processo produtivo. Como vimos nas técnicas anteriores, ocorre com elas um lapso entre o projeto da peça e a programação para sua execução automática. Esta lacuna é preenchida com a programação de cada equipamento para que execute as atividades conforme o programa. Isto fica particularmente evidenciado nos robôs.

Na prática o que ocorre é a necessidade de, a partir do projeto de uma peça, ser definido o seu processo produtivo. Este processo é que vai orientar a programação dos controles numéricos, robôs, etc. O sistema CAM permite que, a partir do CAD, o processo produtivo seja definido ainda no computador.

A partir destas informações, o próprio computador poderá comandar os comandos numéricos ou os robôs, ou ainda gerar automaticamente programas de comando.

O processo de integração entre CAD e CAM compreende o projeto, a interface com a definição do processo e a programação deste processo para uso por qualquer dos tipos de automação previamente definidos. Para que esta integração seja possível, há necessidade que todos os equipamentos sejam compatíveis entre si, e esta tem sido a maior dificuldade das empresas. De modo geral, o que se encontra são aplicações de algumas das técnicas aqui apresentadas, porém, sem completa integração.

Como conclusão, podemos dizer que a automação industrial significa para alguns países a possibilidade de sair da vanguarda dos países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, para alinhar-se entre os países desenvolvidos. A conseqüência da revolução tecnológica da micro-eletrônica, para a divisão internacional da produção, será a perda progressiva por parte dos países menos desenvolvidos, da relativa vantagem comparativa que têm em dispor de mão-de-obra barata, usada em processos intensivos de trabalho. Essa solução do desenvolvimento porém, traz consigo enormes problemas sociais, centrados principalmente na expectativa de ociosidade crescente do homem, desemprego e mobilidade social pela especialização do indivíduo em novas técnicas. Este é talvez o maior desafio para a humanidade desde a sua existência.

20.4. AUTOMAÇÃO DE ESCRITÓRIOS

Enquanto a parte industrial das empresas recebeu pesados investimentos com o objetivo de aumentar a sua produtividade, a parte administrativa de modo geral teve pouca inovação, com exceção dos meios reprográficos e de comunicação. Somente agora com as facilidades e versatilidades advindas da microeletrônica, é que estes serviços passaram a ter condições de serem racionalizados. Algumas personalidades do ramo começaram a utilizar o termo burótica (de bureaux ou burocracia mais informática) para designar estas técnicas de racionalização, cujo objetivo é aumentar a produtividade dos serviços de escritório em geral.

O objetivo desta automação, sob o ponto de vista social, é conflitante e polêmico. Sabe-se que uma grande parte da população ativa é empregada em serviços burocráticos, seja na empresa privada, seja principalmente nos órgãos públicos, e esta perspectiva de racionalização traz consigo a ameaça de desemprego. Independente da análise crítica deste lado do problema, na realidade, como vimos no item referente aos Sistemas de Informações, as empresas dependem diretamente desta automação para poderem continuar concorrendo no mercado, e os órgãos públicos para melhorar o padrão de atendimento, de modo a atender ao aumento crescente da população e dos serviços prestados.

Se observarmos atentamente os serviços administrativos em um escritório atual, verificaremos que pouca coisa mudou significativamente em relação aos escritórios de antigamente, com exceção dos meios de comunicação que foram agilizados com o telefone e o telex e dos meios reprográficos que foram melhorados com as impressoras-mimeográficas e *offset,* e as copiadoras eletrostáticas (Xerox).

As canetas com penas que precisavam ser molhadas nos tinteiros foram substituídas pelas canetas-tinteiro, e estas, pelas esferográficas. O lápis foi substituído por sofisticadas lapiseiras com diversas alternativas de diâmetro de grafite. As antigas e pesadas máquinas de escrever foram substituídas por modelos mais leves, práticos e elétricos, embora ainda sejam minoria. Os modelos eletrônicos, que se constituem na última inovação, são ainda raríssimas exceções.

Os pesados livros de registros e controles foram substituídos por fichas ou formulários avulsos, porém, ainda requerem lançamentos e tratamento individualizados e demorados. Os sistemas de arquivo foram melhorados com modelos leves, porém, ainda assim, os papéis continuam a ser armazenados, ocupando equipamentos, espaço, tempo de manuseio, etc., embora parte deste problema tenha sido resolvido com a utilização da microfilmagem.

A área contábil das empresas foi talvez a única que teve maiores benefícios, com o uso das máquinas de mecanografia, as quais, ao mesmo tempo que registram os lançamentos, acumulam os valores lançados.

A base da automação de escritórios é sem dúvida o computador, apoiado nos meios de transmissão de dados, uma especialidade modernamente chamada telemática. Somente para facilidade de apresentação e entendimento, algumas das técnicas de automação disponíveis serão comentadas em separado. Porém, na realidade elas funcionam em conjunto, integradas e interagentes, compondo um sistema único. Este sistema, como todos os demais, pode funcionar apenas com algumas destas partes, embora haja dependências técnicas que obrigam a implantação numa certa ordem seqüencial lógica, de modo a possibilitar a disponibilidade das informações entre as parte» do sistema.

Um dos avanços significativos na racionalização do trabalho administrativo e que já está sendo usado em diversas empresas, foi conseguido com a aplicação das técnicas de banco de dados e da transmissão de dados. Isto possibilita que diversas atividades relacionadas com os sistemas de informações sejam executadas através de um terminal de dados, também chamado terminal de vídeo. Este terminal ligado diretamente ao computador, permite que o usuário, de acordo com os programas desenvolvidos para o sistema de informações, interaja diretamente com o computador. Em virtude da extrema velocidade do tráfego das informações — apenas alguns segundos para as transações comuns de ida e volta entre o terminal e o computador — esta forma de trabalho possibilita um enorme aumento da produtividade dos serviços administrativos. Desta maneira, fica ampliada tanto a capacidade física, quanto a qualidade e amplitude deste trabalho.

Estes sistemas, também chamados "em tempo real" (real time), podem funcionar somente para dar entrada (inclusão) de informações no computador ou para fazer consultas, alterar ou excluir informações já registradas. Em qualquer destes casos, há condições do sistema ser programado de modo a fazer verificações nas informações que estão sendo incluídas (digitadas) ou ainda, impedir o acesso a certas informações mediante códigos de segurança que devem ser informados ao computador.

Estes códigos podem estar permanentemente registrados, ou serem informados ao Computador através do terminal, antes do início das transações que compreendem a interação terminal/computador.

Com a proliferação das linguagens especiais de programação, e que se assemelham a comandos mnemônicos, associadas às técnicas anteriormente comentadas, há condições do próprio usuário, através de seu terminal, acionar o computador para que as informações disponíveis sejam selecionadas, classificadas, totalizadas, etc. O resultado deste tratamento das informações, pode ser apresentado pelo computador no próprio vídeo do terminal ou, quando necessário, ser impresso num outro terminal impressor, que pode estar ao lado do vídeo, ou seja; após o usuário localizar e processar as informações que lhe interessam, as mesmas podem ser impressas para ficarem formal e fisicamente registradas. Para avaliarmos a "performance" desta facilidade e velocidade de trabalho, basta compará-la mentalmente com o tempo que se gasta classificando, totalizando e datilografando manualmente um conjunto de informações.

O desenvolvimento de sistemas integrados de informações praticamente exige a implantação destas técnicas para que se tenha a "performance" adequada, ou seja, para que as informações sejam transmitidas ao computador o mais rapidamente possível, de modo a estarem disponíveis para acesso de todos os interessados imediatamente. Em outras palavras, para que as informações sejam efetivamente democratizadas para toda a empresa, eliminando o "suborno do saber", restrito a algumas áreas como normalmente acontece.

As redes atuais de transmissão de dados estão preparadas para que os sistemas de informações possam ser usados simultaneamente, praticamente pelo mundo todo. Desta forma, empresas com diversas filiais podem instalar os terminais de modo que todas tenham acesso ao seu centro de informações, o qual pode estar instalado em qualquer local geográfico. A rede interna da empresa pode por sua vez, estar interligada a outras redes para uso de outros sistemas

disponíveis em outras empresas, órgãos de informação ou entidades técnicas, de pesquisa, etc.

Como já vimos, a transmissão de dados entre os usuários e o computador e vice-versa, é extremamente rápida; geralmente alguns segundos. Esta velocidade representa uma revolução em relação à tramitação convencional das informações através dos formulários que em certos casos, dependendo do local geográfico, demoraria até alguns dias.

Apesar da maior agilidade conseguida nos serviços burocráticos em geral com os sistemas *"on line",* grande parte deste trabalho continua a depender das convencionais máquinas de escrever.

De modo geral este trabalho resulta num texto escrito, num relatório, num mapa demonstrativo, etc., os quais, para melhor apresentação, precisam ser datilografados, conferidos e corrigidos, até que estejam na forma adequada para apresentação final. A técnica disponível para solução deste problema consiste nos sistemas chamados de processamento de texto ou processamento da palavra, ou ainda, tratamento de palavras. Este sistema permite que, interagindo com o computador, o texto a ser datilografado seja registrado nos arquivos do computador, associado a alguns comandos-padrão que definem as características desejadas para a posterior impressão, tais como: margens; centralização de títulos e sub-títulos, numeração de parágrafos, itens, quantidade de linhas por folhas, etc.

Durante ou após o registro do texto, podem ser inseridas, excluídas ou alteradas palavras, Unhas ou até trechos adicionais ao texto original. Quando o texto final estiver em perfeitas condições redacionais, existem comandos especiais para acionar a sua impressão em máquina de escrever especial, ligada ao computador. Como opção, este texto pode ser mantido na memória do computador, tenha sido ou não impresso, para uso posterior.

Esta técnica é extremamente eficaz para trabalhos extensos, nos quais qualquer alteração, seja por omissão, por necessidade de revisão redacional ou até por erro de datilografia, obriga que todo o texto seja redatilografado a partir deste ponto. Para ressaltar esta facilidade, basta imaginar que, para um texto qualquer normalmente há um rascunho; este é datilografado e, se houver alteração, deve ser refeito tantas vezes quantas forem necessárias, até que esteja em forma final. No caso de um texto semelhante, digamos um contrato, todo este trabalho deve ser repetido. Com o processamento de texto, as alterações vão sendo efetuadas no próprio computador através do terminal de vídeo, e só ocorre a impressão definitiva quando elaborada na forma final. No caso de contratos, somente são alteradas as partes necessárias; as demais permanecem intactas para serem impressas sem as falhas humanas normais. Algumas máquinas de escrever eletrônicas modernas, têm uma pequena capacidade de memória, possibilitando que textos menores como cartas e circulares sejam gravados na sua memória para serem datilografados posteriormente automaticamente, mudando somente, por exemplo, nome e endereço. Estas máquinas, embora também racionalizem parte dos trabalhos de datilografia, não podem ser confundidas com o sistema de processamento de textos, que tem um potencial muito maior de produtividade.

A partir do uso do processamento de texto, surgiu o que foi chamado correio ou malote eletrônico. Através deste sistema, em vez da correspondência ser enviada pelos meios convencionais, o computador de acordo com os interessados indicados no texto registrado nos seus arquivos, coloca à disposição deles, através de seus vídeos, toda a correspondência que lhes foi destinada. Cada destinatário pode consultar sua correspondência e inclusive, através do processamento de texto, incluir pareceres, despachos e até acionar outros novos destinatários para novas providências. Esta técnica pode eliminar completamente os arquivos físicos de formulários de todos os usuários que tenham terminal de vídeo e, se necessário, terminais de impressão.

Com o uso do sistema de recuperação de texto, o computador, a partir da informação de um número de documento, de uma palavra ou de uma frase contida, seleciona em seus arquivos eletrônicos (discos, fitas, etc.) todos os documentos, formulários, cartas, etc., que contenham aquela informação dada. Os textos encontrados são apresentados na tela do vídeo e ficam novamente disponíveis para reiniciar todo o processo burocrático. Provavelmente, dentro de

algumas décadas, este será o ambiente de um escritório; alguns terminais permitirão que os sistemas de informações sejam mantidos *"on-line"* e que os textos sejam digitados, gravados, remetidos, recebidos e recuperados pelo próprio computador. Se isto é possível, provavelmente algumas funções poderio ser exercidas fora do local de trabalho, por exemplo, com a instalação determinais num centro administrativo distante, ou até na própria casa do funcionário.

O grande desafio empresarial está em manter-se atualizado em relação a esta revolução da informática e da telemática. Isto é muito importante, pois a grande maioria das empresas o farão para enfrentar o mercado e a concorrência, principalmente internacional. Os custos relativos destas inovações têm compensado os investimentos que as empresas têm feito nesta área. Porém, convém frisar que este processo é trabalhoso; um tanto lento em relação à obtenção de resultados globais; e dependente de técnicos realmente especializados e competentes. Há necessidade de conscientização de toda a empresa para que haja entendimento e aceitação deste processo de mudança, que deve ser muito bem planejado e mantido com perseverança para que apresente resultados palpáveis.

O grande desafio da Informática, cuja solução está prevista para o final deste século é o reconhecimento da voz e da imagem pelo computador. Pelo pouco tempo que nos separa desta época, podemos afirmar, sem sombra de dúvidas, que já estamos ingressando na Era da Revolução da Informática, a qual, como já afirmamos, deverá configurar mudanças mais profundas e abrangentes de que aquelas resultantes da Revolução Industrial.

Bibliografia

1. Cartadministrativa - Synesis Editora Ltda. - São Paulo - Brasil • 1972.

2. Chiavenato, Idalberto - "Teoria Geral da Administração" – São Paulo - McGraw-Hill do Brasil -1979.

3. ___________________"Introdução à Teoria Geral da Administração" - São Paulo - McGraw-Hill do Brasil -1977 e 1983.

4. Davis, Ralph C. - "The Fundamentais of Top Management" • Nova Iorque- 1961.

5. Ford, Henry - "My Life and Work" - Nova Iorque - págs. 77 e 90.

6. Goetz, Billy E. - "Management Planning and Control" – Nova Iorque - McGraw-Hill Book Company, Inc. - 1949 - pág. 229.

7. Guida, Frederico Antônio - "Panorama Geral da Administração" - Rio de Janeiro - Campos -1980.

8. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. - "Psicologia para Administradores de Empresa" - Tradução de Dante de Oliveira Leite -São Paulo - EPU - Rio de Janeiro - Fundação Nacional de Material Escolar, 1974 - 1976 - Reimpressão, pág. 12.

9. Holden, Paul E.; Fish, Lounsbury L. - "Top Management Organization and Control" - Stanford University Press - 1951 - pág. 5.

10. Koontz, Harold & 0'Donnell, Cyril - "Princípios de Administração" - São Paulo - Pioneira, 1973.

11. Laird, Donald A. e Leonor C. - "As Técnicas *df* Delegar" - Tradução de J. G. Morais Filho - Editora Ibrasa: Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A. -1960 - págs. 31, 32 e 33.

12. Lodi, João Bosco - "História da Administração" - São Paulo - Pioneira-1971 e 1978.

13. Lord Kelvin-Chevalier - "Organization" - 3? Edição, 1953 - pág. 78 do 1º. Volume.

14. Management Center do Brasil - "Relatório de Gerência no. 7".

15. Newman, Willian H. - "Ação Administrativa" - Editora Atlas –1981 - São Paulo.

16. Prado, Jonas Reginaldo; Socalschi, Brasílio - "Organização, Sistemas e Métodos" - Papelivros — Com. de Papéis e Livros Ltda. -1982.

17. Robbins, Stephen Paul - "O Processo Administrativo" – Integrando Teoria *e* Prática; trad. de Wiktor Wajntal e Isabel C. Weippert; rev. técnica de Eunice L. Kwasnicka - S.P. Editora Atlas, 1978, pág. 440.

18. Terry, G. R. - "Princípios de Administración" - Buenos Aires, Argentina, El Ateneo, 1975.

19. "The Sould and Body of an Army", de Sir Hamilton (Londres) - 1921.

20. Tofler, Alvin - "A Terceira Onda" - São Paulo - Editora Record - 1980.

21. Worthy J. C. - "Men, Management and Organization" - Anais do 5o. Seminário de Administração de Pessoal e Relações Industriais da Universidade da Califórnia - Los Angeles - 30-10-51.

22. Urwick, Loyndall - "Axions of Organization" - artigo publicado no Public Administration Magazine - Londres - outubro de 1935.